OIBT

SÉRIE IG
13

Manuel OIBT de formulation des projets

TROISIÈME ÉDITION

2009



OIBT

SÉRIE IG
13

Manuel OIBT de formulation des projets

TROISIÈME ÉDITION 2009



ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX

Manuel OIBT de formulation des projets
Troisième édition
N° 13 Série Information générale

L'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) est une organisation intergouvernementale dont la vocation est de favoriser la protection et l'aménagement durable, l'exploitation et le commerce des ressources des forêts tropicales. Ses 60 pays membres représentent environ 80 % des forêts tropicales du monde et 90 % du commerce mondial des bois tropicaux. L'OIBT élabore des plateformes normatives convenues au plan international dont l'objet est la promotion de la gestion durable et de la conservation des forêts, et elle procure une assistance à ses pays tropicaux membres leur permettant d'adapter ces plateformes et principes aux réalités locales et de les appliquer sur le terrain par la mise en œuvre de projets. En outre, l'OIBT recueille, analyse et diffuse des données sur la production et le commerce des bois tropicaux et finance des projets et actions destinés au développement des filières forêt-bois des populations villageoises comme des filières industrielles. Tous les projets sont financés par des contributions volontaires dont la plupart émanent de ses pays membres consommateurs. Depuis le lancement de ses opérations en 1987, l'OIBT a financé plus de 750 projets, avant-projets et activités d'une valeur dépassant les 300 millions de dollars EU. Les principaux bailleurs de fonds sont les gouvernements du Japon, de la Suisse et des États-Unis d'Amérique.

ISBN 4-902045-47-8

Cover photo: E. Mueller

Avant-propos

Cette troisième édition du Manuel OIBT de formulation des projets sera une ressource précieuse pour les pays membres à la recherche d'une aide que peuvent leur procurer des projets financés par l'OIBT s'inscrivant dans les objectifs de l'OIBT en général et l'Objectif OIBT 2000 en particulier. Il doit servir de guide à la conception, à l'élaboration du contenu et de la forme des propositions de projets et d'avant-projets devant être soumises à l'OIBT.

La seconde édition du Manuel OIBT de formulation des projets a paru en mai 1999. Cette troisième édition prend en compte l'acquis d'expérience en matière de formulation, d'expertise technique, de mise en œuvre et d'évaluation de quelque 500 projets et avant-projets soumis à l'OIBT par les pays membres au cours de la période 1999–2007. Il répond également aux recommandations émises dans diverses décisions prises par le Conseil international des bois tropicaux ou présentes dans les rapports du Panel d'experts de l'OIBT chargé de l'évaluation technique des propositions de projets et d'avant-projets, rapports d'évaluation des projets OIBT et rapports *ad hoc* de groupes de travail de l'OIBT et de groupes d'experts. Il a été produit simultanément au Manuel OIBT sur les procédures normalisées de fonctionnement, et constitue avec lui le cadre d'ensemble du cycle des projets OIBT exposant les démarches et modes d'organisation pertinents à la formulation des projets.

Cette troisième édition du Manuel OIBT de formulation des projets, qui doit être employée en conjonction avec le logiciel ITTO ProTool, est plus simple et plus conviviale que les deux précédentes. Je ne doute pas qu'elle aidera grandement les pays membres de l'OIBT à préparer les propositions de projet pour soumission à l'OIBT et, à long terme, à valoriser leurs projets.

Emmanuel Ze Meka
Directeur exécutif
Yokohama, décembre 2008

Table des matières

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Résumé

Depuis les débuts de l'OIBT, les projets de l'Organisation aident les pays membres à lier le développement des politiques à l'action sur le terrain. Les projets peuvent apporter des améliorations directes au secteur forestier tout en aidant les membres à développer leurs ressources humaines. Le présent manuel se veut un guide pas à pas de rédaction de propositions de projets convenant à la soumission à l'OIBT pour financement.

L'OIBT souhaite le recours à un cadre logique servant à structurer le projet. Cette méthode rigoureuse, orientée vers les objectifs, débute avec une idée de projet et procède ensuite par une analyse des acteurs et parties prenantes, suivie d'une évaluation des besoins et de l'identification du problème central et de ses causes et effets. Ce diagnostic conduit ensuite à définir les objectifs et interventions du projet. La structure est ainsi résumée dans une grille logique où s'articule la stratégie d'intervention par des indicateurs mesurables, des moyens de vérification et des hypothèses essentielles. Un système de suivi et évaluation doit être créé. La formulation d'une proposition de projet requiert la participation des acteurs à l'identification des besoins, des intérêts, des conflits, ressources, potentialités, moyens et responsabilités et l'examen de toutes les questions susceptibles d'influer sur l'exécution du projet.

Le chapitre I du manuel définit certaines notions centrales à cette démarche : projet, proposition de projet, cycle de projet, grille logique, apports, activités et acquis. Il présente les trois types de propositions OIBT : projets, petits projets et avant-projets. Il présente un modèle structuré de projet OIBT et décrit les modalités de préparation et de soumission des propositions de projets.

Le chapitre II explique comment préparer une proposition de projet OIBT à part entière, guider les auteurs dans les thèmes essentiels à ces propositions que sont la conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT, la pertinence aux politiques des pays soumissionnaires, les environnementaux sociaux, culturels, économiques et environnementaux de la zone cible, l'argumentaire sous-tendant le projet, l'analyse des acteurs, l'analyse du problème, la grille du cadre logique, les objectifs, produits et activités, le plan des travaux et le budget, les hypothèses, les risques et la pérennisation, et enfin le dispositif de mise en œuvre.

Le chapitre III contient des conseils aux auteurs des petites propositions de projets. La durée d'un petit projet ne dépasse pas deux ans et requiert des fonds de l'OIBT d'une hauteur inférieure ou égale à 150 000 dollars EU. Comme dans le cas d'un projet d'ampleur classique, les auteurs doivent fournir une justification adéquate, en indiquant les besoins à couvrir. Ils doivent décrire quelles réponses il sera apporté à ces besoins par le choix d'une stratégie, et présenter un plan des travaux et un budget. Le chapitre IV fixe les conditions requises pour la formulation de propositions d'avant-projets. L'appendice A propose des directives additionnelles visant à optimaliser la participation des acteurs au cycle du projet ; l'appendice B contient des lignes directrices permettant de prendre en compte l'impact environnemental des projets, et l'appendice C propose un exemple de grille du cadre logique achevée.

Sigles et abréviations

AE	Agence d'exécution
AIBT	Agence internationale des bois tropicaux
Logframe	Grille du cadre logique
OIBT	Organisation internationale des bois tropicaux
ONG	Organisation non gouvernementale
PFNL	Produit forestier non ligneux
SMART	Spécifique, mesurable, adapté, réaliste, limité dans la temps
$EU	Dollar des États-unis

Chapitre I : Introduction

Les objectifs de l'Accord international de 2006 sur les bois tropicaux sont de favoriser l'expansion et d'assurer la diversification du commerce international des bois tropicaux issus de forêts en gestion durable et de récoltes opérées dans la légalité, et de promouvoir l'aménagement des forêts productrices de bois d'œuvre. En vue de réaliser ces deux objectifs qui se renforcent mutuellement, l'OIBT effectue des travaux d'orientation et des activités de projets en les intégrant. L'organe dirigeant de l'OIBT, le Conseil international des bois tropicaux, a recours à un plan d'action devant guider les activités d'élaboration de politiques et définir les priorités des travaux de projets.

Depuis le lancement de l'OIBT, ses projets ont aidé ses pays membres à lier l'élaboration des politiques publiques à l'action sur le terrain. Les projets peuvent apporter des améliorations directes au secteur forestier mais également amener les membres à développer leurs ressources humaines. Ils peuvent par exemple :

- Aider à l'élaboration de politiques nationales (p. ex. en aidant à l'instauration d'une norme nationale de gestion durable des forêts ou en épaulant une révision des lois forestières)
- Illustrer des pratiques optimales (p. ex. en créant un site de démonstration de l'exploitation à faible impact ou une usine pilote de transformation du bois)
- Renforcer les moyens (p. ex. en épaulant des centres d'information ou en fournissant une assistance à des transferts de technologies de valorisation industrielle du bois)
- Effectuer des travaux de recherche (p. ex. sur les incidences sociales de la protection des mangroves ou sur les marchés d'exportation de produits valorisés).

Le présent manuel guide pas à pas les auteurs des propositions de projets dans la définition et la formulation des projets et avant-projets. Le chapitre I propose une vue d'ensemble du processus, en expose les concepts essentiels dont la démarche s'appuyant sur un cadre logique et le cycle des projets, les types de propositions qui peuvent être formulées et déposées et les principes devant guider l'élaboration des propositions.

Le chapitre II présente les modalités de définition et de formulation des projets, en exposant les différentes étapes qui doivent être suivies dans la préparation d'une proposition de projet de qualité. On trouvera des exemples qui illustrent et éclairent les concepts. Est également présenté le contenu des annexes des propositions. Le chapitre III énonce les normes et conditions auxquelles sont soumises les petites propositions de projets et le chapitre IV celles relatives aux propositions de projets. Les appendices contiennent de plus amples conseils relatifs à l'implication des acteurs dans la formulation des projets et à la prise en compte de tous impact éventuels du projet sur l'environnement.

Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet est une intervention limitée dans le temps, qui consiste en un ensemble d'activités planifiées et liées entre elles, exécutées en vue d'amener un changement bénéfique. Un projet comporte un début et une fin, il mobilise une équipe pluridisciplinaire dont les membres collaborent à la mise en œuvre d'activités en se pliant à certaines contraintes budgétaires, chronologiques et à certaines exigences de qualité, et dont l'intervention répond à un cahier des charges unique soumis à des incertitudes. Les projets mettent en corrélation des initiatives politiques à un niveau hiérarchique élevé (p. ex. l'échelon national ou sectoriel) avec un problème particulier auquel se trouve confrontée une catégorie cible d'acteurs, institutions ou organismes locaux.

Qu'est-ce qu'une proposition de projet ?

Lorsqu'une idée de projet doit être financée et mise en œuvre, son auteur doit la communiquer de manière précise et concise. À cette fin, un document, désigné comme « proposition de projet » est rédigé pour résumer les raisons du projet et son montage. Ce document compte quatre parties (Tableau 1) :

- **contexte du projet** – traitant de l'origine du projet, de sa pertinence et de sa conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT, de sa pertinence aux politiques publiques du pays soumissionnaire, et comportant un descriptif de la zone cible et des produits attendus à son achèvement
- **argument et objectifs du projet** – exposant les raisons du projet, l'analyse des acteurs, l'analyse de la problématique, la grille du cadre logique et les objectifs
- **descriptif des interventions du projet** – comprenant les produits et activités, les modes et méthodes de mise en œuvre, le plan des travaux, le budget et les hypothèses de travail, les risques et la pérennisation future des acquis
- **dispositif de mise en œuvre** – comprenant la structure organique et les mécanismes d'intervention des acteurs, la définition des rapports à produire et le calendrier de leur communication, l'examen, le suivi et l'évaluation du projet, et enfin la diffusion et l'exploitation des acquis et enseignements tirés du projet.

L'OIBT distingue trois types de propositions de projets.

Une **proposition de projet,** qui est le document le plus étoffé décrit dans le présent manuel et qui doit être élaboré pour tout ensemble d'activités dont le budget OIBT dépasse les 150 000 $EU; les règles de sa formulation sont exposées au chapitre II. La préparation d'une proposition de projet requiert un important travail de communication et de coordination avec les acteurs, de recueil et d'analyse d'informations, et la rédaction d'un document adéquat.

Une **proposition de petit projet** peut être formulée pour des travaux de projets d'une durée ne dépassant pas deux années et nécessitant un apport de fonds de l'OIBT inférieur ou égal à 150 000 $EU. Les caractéristiques exigées des propositions de ce type sont exposées au chapitre III.

Une **proposition d'avant-projet**, dont on trouvera les caractéristiques exposées au chapitre IV, est conçue pour faciliter l'ensemble des travaux et activités préparatoires ou expérimentales nécessaires à la formulation d'une proposition de projet. Un avant-projet peut avoir les finalités suivantes :

Exposer une problématique dans ses détails, mettre en évidence les problèmes ou les facteurs susceptibles d'entraver ou de permettre l'élaboration d'une proposition à part entière ;

- identifier les acteurs et exposer dans leurs détails les caractéristiques des besoins des bénéficiaires et les effets qu'exerce sur eux la problématique ;
- recueillir les données constitutives d'un état des lieux, à l'aune duquel seront mesurés les effets et impacts du projet ultérieur ;
- concevoir un projet.

Les avant-projets diffèrent des petits projets, en ceci que leur produit principal se trouve être une proposition de projet. Tout avant-projet doit permettre l'identification de la problématique centrale qui devra être traitée et définir les activités et produits du projet futur. Outre la proposition de projet qui doit en découler, un avant-projet peut comporter les produits suivants : résultats de prospections et d'études techniques ou encore identification de l'agence exécution et de toutes agences collaboratrices du projet. La pertinence à l'OIBT de la proposition du projet envisagée est déterminante pour l'acceptation de l'avant-projet. En conséquence, la proposition d'avant-projet se doit d'expliciter les prémices et objectifs de la proposition de projet envisagée pour la suite.

> ***Projets régionaux ou mondiaux***
>
> Lorsqu'un membre de l'OIBT prévoit de déposer une proposition de projet qui comporte des activités devant se dérouler sur le territoire d'un autre membre, il doit solliciter l'accord de ce dernier par les voies officielles. Il est également possible d'élaborer une proposition de projet devant se dérouler à l'échelle régionale ou mondiale. Les propositions d'échelle mondiale ou régionale présentées par un membre unique doivent faire état de l'adhésion des autres pays concernés. Ces propositions doivent comporter des engagements fermes de la part des membres participants à poursuivre les objectifs communs et à mener des activités conjointes. Elles doivent être assorties de lettres officielles de tous les pays participants endossant ces engagements, ces lettres devant être contresignées par les points focaux OIBT de chaque pays membre (ou par un représentant dûment désigné). Doivent également être déposées des pièces témoignant de la manière dont le projet a été conçu et élaboré.

L'inscription du projet dans un cadre logique

Dans l'élaboration des projets, l'OIBT a recours à un cadre logique. Il s'agit d'une méthode rigoureuse, également appelée « planification de projet par objectifs », qui s'articule sur des objectifs. Le point de départ de cette méthode est une idée de projet qui donne lieu ensuite à une analyse des acteurs, suivie d'une évaluation des besoins et de l'identification de la problématique essentielle et de ses causes et effets. Ce processus de diagnostic conduit à la définition d'objectifs et d'interventions du projet. La démarche conceptuelle est alors résumée dans un cadre logique dans lequel se déploient, sous forme de tableau, la stratégie d'intervention, les indicateurs mesurables, les moyens de vérification et les hypothèses de travail. Un dispositif de suivi et évaluation doit également être institué. Toute formulation d'une proposition de projet suppose la participation des acteurs à la définition des besoins, celle des intérêts en présence, des oppositions, ressources, potentialités, capacités et des compétences ainsi que l'examen de tous les problèmes et aspects susceptibles d'avoir une incidence sur le déroulement du projet.

La figure 1 présente le modèle conceptuel sur lequel s'articulent les projets OIBT, en montrant les éléments constitutifs de la stratégie d'intervention du projet nécessaire à l'obtention des résultats souhaités : apports, activités, produits, résultats et impacts.

- **Les apports** sont les moyens d'exécuter des activités, et comprennent les ressources humaines, les équipements, installations, des éléments consommables, les pièces détachées, les ressources financières et le temps.
- **Les activités** sont des actions – comme l'enseignement de formations, la cartographie, des travaux de prospection ou de vulgarisation - qui transforment les apports en produits.
- **Les produits** sont les biens et services que le projet produit et livre à ses bénéficiaires.
- **L'acquis** d'un projet est le changement apporté sous l'effet du projet.
- Les **impacts, incidences ou retombées** du projet désignent les effets à long terme de l'intervention du projet.
- Un **résultat** est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet : il peut s'agir d'un produit, d'un acquis ou d'une incidence.

En progressant d'aval en amont, l'auteur de la proposition de projet définit les acquis qui sont nécessaires à l'obtention de l'impact souhaité, les produits nécessaires à l'obtention des acquis souhaités, les activités qui doivent être menées pour réaliser les produits et les apports nécessaires à la conduite des activités. Dans ce modèle, le cycle de projet vise l'obtention d'acquis et d'impacts.

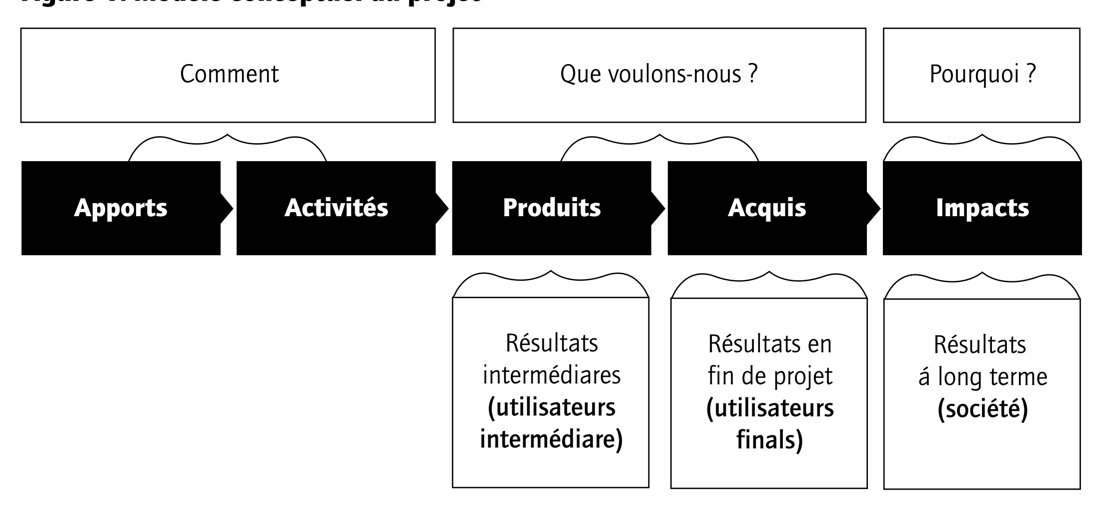
Cette visée est largement préférable à une focalisation sur les produits et les activités car dans cette dernière approche on s'attache à l'exploitation des apports prévus au projet, ce qui éloigne l'attention des possibilités de réaliser les acquis souhaités.

Toute proposition de projet formulée en vue d'être soumise à l'OIBT doit respecter ce modèle. La proposition doit décrire quelles actions doivent être effectuées dans le cadre du projet en vue d'amener le changement, et ce à trois niveaux : apports, activités et produits. Les interventions du projet s'articulent sur ces trois éléments. Une intervention est donc une combinaison stratégique d'apports, d'activités et de produits.

Si le projet est exécuté comme prévu et si ses hypothèses sont solides, ses produits doivent déboucher sur des acquis. L'OIBT considère qu'une proposition de projet est de qualité acceptable lorsqu'elle satisfait aux critères d'évaluation du Panel d'experts OIBT chargé de l'expertise technique des propositions de projets et d'avant-projets. Dans son évaluation des projets, ce panel d'experts prend en compte les éléments suivants :

- la pertinence aux objectifs de l'AIBT et l'exigence que le projet ou avant-projet contribue à la réalisation d'un ou plusieurs des objectifs de l'Accord
- leurs effets environnementaux et sociaux
- leurs effets économiques
- leur rapport coût-efficacité
- la nécessité d'éviter les chevauchements d'efforts
- lorsqu'il y a lieu, leurs rapports et leur intégration aux travaux de politiques de l'OIBT et leur cohérence avec l'Objectif OIBT 2000 ainsi qu'avec les lignes directrices OIBT et d'autres documents de politiques édités par l'OIBT.[1]

Figure 1: Modèle conceptuel du projet



[1] Ce qui comprend les Directives OIBT pour l'aménagement durable des forêts tropicales naturelles; les Directives OIBT pour la création et l'aménagement durable des forêts artificielles tropicales; les Directives OIBT pour la conservation de la diversité biologique des forêts tropicales de production, les Directives OIBT sur la maîtrise du feu dans les forêts tropicales.

Principes guidant les propositions de projets OIBT

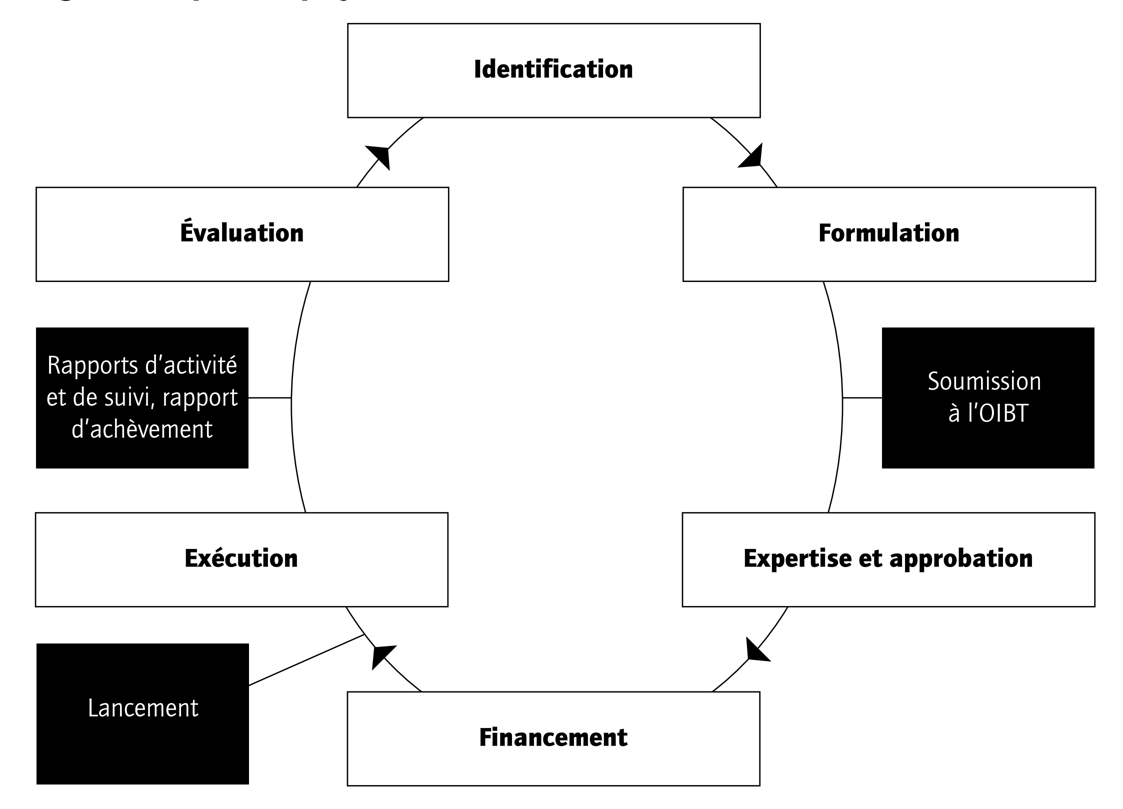
Les onze principes suivants sont ceux devant guider toute élaboration de projet, de petit projet et d'avant-projet :

1) Privilégier les acquis escomptés
2) Favoriser l'appropriation locale du projet et de ses résultats
3) Travailler en partenariat avec d'autres, construire des alliances et des partenariats
4) Garantir l'imputabilité en définissant les moyens par lesquels les agences d'exécution et leurs partenaires seront tenus de rendre des comptes aux acteurs
5) Veiller à la dimension sociale des projets de développement
6) Favoriser l'acquisition par les populations locales des moyens devant leur permettre de participer pleinement à la gestion des ressources forestiers en les aidant à faire valoir leurs droits, leurs compétences et leurs aspirations
7) Rechercher des résultats pérennisables en élaborant des stratégies et approches qui garantissent des avantages durables pour les catégories ciblées, y compris des revenus pérennisables
8) Maximaliser l'impact du projet dans le pays ou la région concerné et promouvoir le rayonnement du projet
9) Promouvoir l'innovation en soutenant certaines démarches dont l'application de technologies nouvelles, la mise à l'essai de méthodes scientifiques nouvelles et de réformes de politiques, et la conception de méthodes de participation des acteurs
10) Faire la démonstration de fondements scientifiques, techniques et économiques
11) Élaborer des mécanismes qui permettent une bonne divulgation et un partage des informations.

Le cycle des projets

La formulation de projet est une phase du cycle des projets : c'est le processus par lequel des solutions aux causes d'un problème sont identifiées et une structure est créée pour leur mise en œuvre. Son but est de mettre en œuvre les moyens les plus efficaces et les plus directs pour réaliser le changement souhaité. Un cycle de projet comporte six étapes : identification, formulation, expertise (ou évaluation) technique et approbation, financement, mise en œuvre et évaluation (Figure 2).

Figure 2: Étapes d'un projet OIBT



Il incombe à l'agence d'exécution de mener à bien ce cycle en six étapes, mais la conduite de ces opérations doit également s'inscrire dans le cycle de projets OIBT qui en comporte neuf, ce cycle étant un cadre instauré par l'Organisation dans lequel s'inscrivent la formulation, l'expertise technique, l'approbation, le financement, la mise en œuvre et l'évaluation des projets et avant-projets. Ces neuf étapes sont les suivantes :

1) Identification
2) Formulation
3) Soumission à l'OIBT
4) Expertise technique et approbation de la proposition
5) Financement
6) Lancement
7) Mise en œuvre
8) Suivi (comprenant rapports d'activité et rapport d'achèvement)
9) Évaluation.

La figure 3 montre comment la formulation d'un projet s'inscrit dans le cycle des projets OIBT.

Rapports avec les autres manuels et guides pratiques

Le présent manuel est complété par un ensemble d'autres manuels et lignes directrices se rapportant aux projets, à savoir :

- le **Manuel OIBT des procédures de fonctionnement normalisées**, contenant les procédures à suivre dans l'ensemble du cycle des projets (voir ci-dessous)
- Le **Manuel OIBT de suivi, examen, rapports et évaluation** (troisième édition), qui contient des dispositions visant à encadrer les modalités d'exécution, de suivi et d'évaluation des projets dans lesquelles interviennent les agences d'exécution et le Secrétariat de l'OIBT. Il renferme également des conseils aux agences d'exécution sur la mise en place et l'application des dispositifs de suivi et de production des rapports.
- **Les Directives OIBT relatives à la sélection et à l'emploi de consultants et à l'acquisition de biens et services**, qui régissent la sélection et l'emploi de consultants, et l'achat de biens et services.
- Le logiciel **ITTO ProTool** accompagné du **Mode d'emploi de ProTool ITTO,** qui facilite grandement l'élaboration des propositions de projets, les calculs budgétaires et le suivi.

Les auteurs des propositions de projets et les agences d'exécution devraient avoir pleine connaissance des normes décrites dans ces manuels et guides pratiques en matière de formulation et de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets. L'utilisation d'ITTO ProTool dans l'élaboration des propositions de projets, petits projets et avant-projets est fortement recommandée. L'ensemble de ces documents et outils sont disponibles sur le site Web de l'OIBT.

Soumission des propositions de projets

Les propositions de projets et d'avant-projets OIBT sont généralement élaborées par un auteur dans un pays membre de l'OIBT en consultation avec le point de contact OIBT officiel dans le pays[2]. Seuls les pays membres de l'OIBT, par l'entremise du point de contact officiel, est autorisé à soumettre des propositions de projets et d'avant-projets à l'OIBT pour financement[3]. Pour que son financement puisse être envisagé, une proposition de projet doit montrer comment elle contribuera à la réalisation des objectifs de l'AIBT et à au moins un domaine de travail prioritaire ou un programme thématique inscrit dans le plan d'action de l'Organisation. Chaque proposition de projet et d'avant-projet fait l'objet d'une évaluation technique par le Panel d'experts OIBT chargé de l'évaluation technique des propositions de projets et d'avant-projets en recourant au système de critères et d'évaluation technique approuvé par le Conseil. En fonction de cette expertise technique, le Panel d'experts produit des recommandations aux comités techniques du Conseil sur la pertinence et le bien-fondé des propositions.

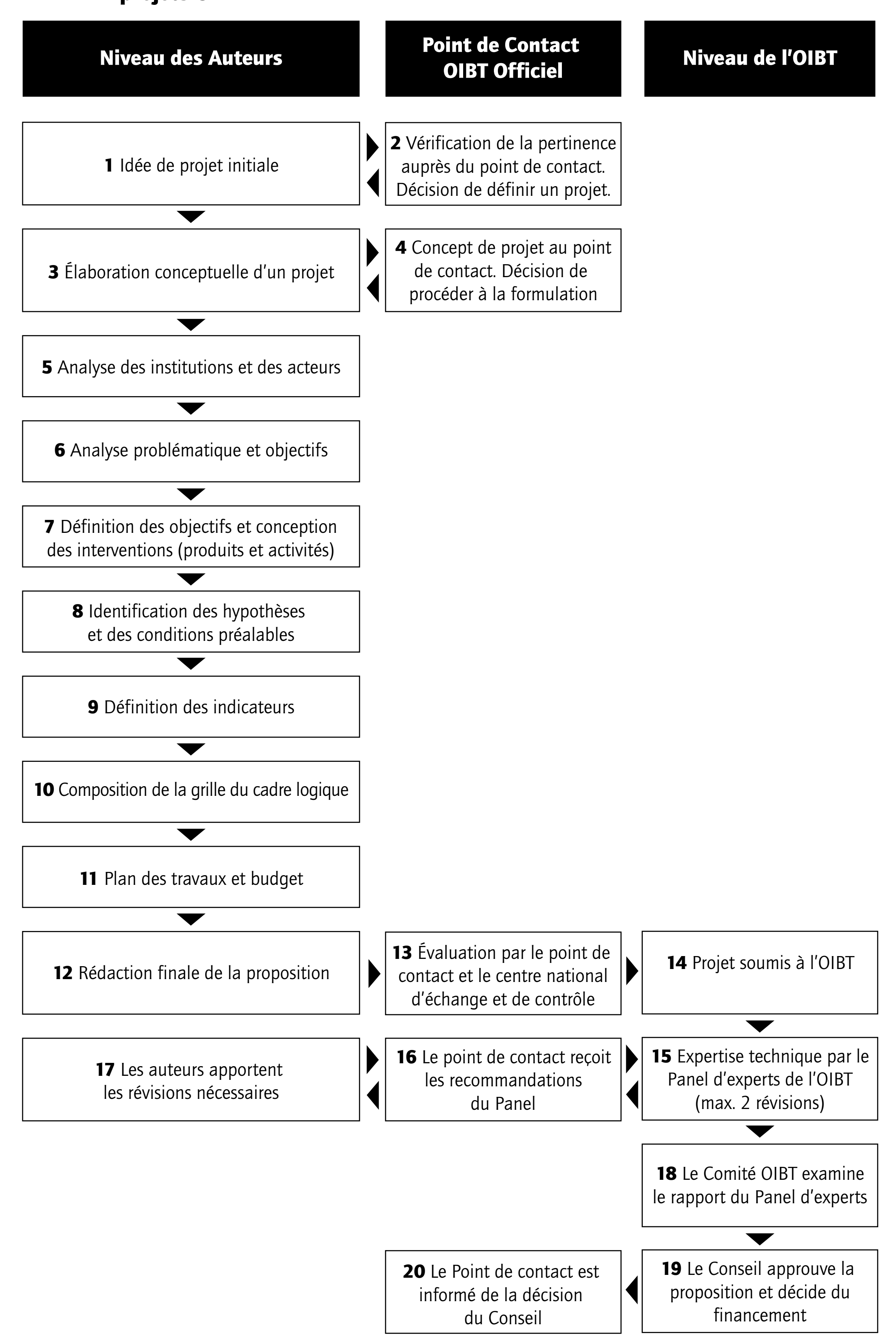
Les propositions de projets et d'avant-projets doivent être soumises dans l'une des langues de travail de l'OIBT : anglais, espagnol ou français. Elles doivent respecter le modèle prescrit, les principes de bonne construction de projet, et se conformer aux instructions du manuel. Aucune section ou sous-section du modèle ne doit être omise; si l'auteur du projet estime que certaines sections ou sous-sections du modèle ne s'appliquent pas à la proposition, il ou elle doit justifier cela en le mentionnant dans la rubrique correspondante. Le document de projet ne devrait pas dépasser les 33 pages et tous éléments d'information complémentaires doivent figurer dans les annexes. Les propositions doivent être présentées en police de caractère Arial de taille 10. Doivent être déposés un exemplaire sur support papier de la proposition, imprimé en format A4, et un fichier électronique de format Microsoft Word sauvegardé sur disque compact ou tout autre support utilisable.

---

[2] Les coordonnées des points de contact officiels OIBT sont disponibles au Secrétariat de l'OIBT.

[3] Au titre de l'AIBT de 2006, le Directeur exécutif de l'OIBT est lui aussi habilité à formuler et à soumettre des propositions de projets et d'avant-projets.

Figure 3 : Étapes de la formulation, de l'expertise technique et de l'approbation des projets OIBT



Chapitre II : Formulation de projet

Le présent chapitre explique, pas à pas, le processus de formulation de projet que les auteurs de projet doivent suivre dans l'élaboration de toute proposition de projet. Il doit être utilisé en conjonction avec le progiciel ProTool de l'OIBT, spécifiquement conçu pour aider à la formulation des propositions de projets OIBT.

Fiche de projet

L'auteur de la proposition de projet doit rédiger une fiche de projet de 2 à 3 pages qui expose clairement les messages essentiels de la proposition. Il s'agit de :

- Décrire la situation existante et les problèmes que doit résoudre le projet
- Énoncer les objectifs de développement et les objectifs spécifiques et montrer comment sera mesuré leur degré de réalisation
- Décrire brièvement les bénéficiaires, les acquis escomptés et les principaux produits attendus qui doivent déboucher sur ces acquis
- Décrire brièvement comment le projet sera exécuté, et indiquer comment il influera sur la participation des acteurs
- Indiquer comment les résultats du projet seront pérennisés après l'achèvement du projet et énoncer quelles structures organiques entretiendront ces résultats
- Décrire les hypothèses essentielles et les risques et comment ces risques seront atténués
- Indiquer le montant budgétaire requis de l'OIBT, la contribution de l'agence d'exécution et les autres sources de financement. Indiquer les pourcentages du budget OIBT affectés aux postes du personnel et à ceux des immobilisations.

Page de couverture et table des matières

Page de couverture

Le tableau 1 montre le modèle d'une page de couverture de proposition de projet. L'intitulé du projet doit être énoncé en une vingtaine de mots tout au plus et il doit refléter l'objectif spécifique du projet, ou son résultat principal, destiné à indiquer ce qui sera réalisé à l'achèvement du projet. Dans l'idéal, il mentionnera également l'emplacement du projet. L'énoncé suivant représente un exemple d'intitulé de projet adéquat :

Gestion durable de la zone productrice de bois de la réserve forestière des Northern Hills en République de Silvanie

La page de couverture présente un résumé succinct, qui doit consister en un paragraphe de 10 à 15 lignes. Ce résumé doit fournir un aperçu de la proposition et inviter les bailleurs de fonds à lire le corps du texte. Il doit apporter des informations sur les questions essentielles suivantes :

- Quels problèmes seront traités, et où ?
- Quels sont l'objectif de développement et les objectifs spécifiques, et les principaux acquis escomptés à l'issue du projet ?
- Comment ces objectifs et ces produits seront-ils atteints ?
- Comment les résultats seront-ils entretenus quand ce projet se terminera ?

La page de couverture comprend également :

- Un numéro de série [*les auteurs du projet doivent laisser ce champ en blanc, ce numéro devant être fourni par l'OIBT lors de la soumission de la proposition*]
- Le Comité OIBT [*l'OIBT compte trois comités techniques : Reboisement et gestion forestière, Industrie forestière, et Information économique et information sur le marché. En cas de doutes, les auteurs doivent laisser ce champ en blanc pour le laisser remplir par le Secrétariat*]
- Nom du pays soumissionnaire
- Langue originale
- Agence d'exécution (et agences de collaboration, lorsqu'il y a lieu)
- Durée
- Date approximative de lancement
- Coût total du projet en dollars EU, par source de financement pressentie.

Tableau 1: Modèle de page de couverture d'une proposition de projet

ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX OIBT **Proposition de projet**	
INTITULÉ	[Refléte l'objectif spécifique du projet, ou son résultat principal]
NUMÉRO DE SÉRIE	[Ce numéro est attribué par l'OIBT après soumission de la proposition]
COMITÉ	[Reboisement et gestion forestière (F) et/ou Industrie forestière (I) et/ou Information économique et information sur le marché (M). en cas de doute, laisser blanc]
SOUMISE PAR	Gouvernement de [nom du pays membre]
LANGUE ORIGINALE	[anglais, espagnol ou français]
RÉSUMÉ [Un paragraphe de 15 lignes au plus présentant de manière concise les éléments essentiels de la proposition]	
AGENCE D'EXÉCUTION	[Nom complet de l'agence d'exécution proposée]
DURÉE	[Durée estimée du projet en mois]
DATE APPROXIMATIVE DE LANCEMENT	[Dès approbation et financement]
BUDGET PROPOSÉ ET AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT :	**Source** — **Contribution (en $EU)** OIBT — ---- Gouvernement de *[nom du pays soumettant]* — ---- **Total** — ----

Table des matières

Si le texte principal de la proposition est de longueur supérieure à dix pages, une table des matières (tableau 2) doit être incluse et placée immédiatement après la page de couverture. Toutes les propositions doivent contenir une liste de sigles et abréviations.

Carte de la zone du projet

Pour les propositions de projets dans lesquelles l'emplacement géographique est important, notamment toutes les propositions de projets de terrain, une carte à une échelle appropriée doit être fournie.

Tableau 2: Table des matières de la proposition de projet OIBT

Partie	Intitulé	Nombre de pages indicatif
	FICHE DE PROJET	**2–3**
	LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	**0,5–1**
	CARTE DE LA ZONE DU PROJET	**1**
1ère Partie	**CONTEXTE DU PROJET**	
1.1	Origine	1
1.2	Pertinence	1
1.2.1	Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT	
1.2.2	Pertinence aux politiques publiques du pays soumissionnaire	
1.3	Zone visée	2 + carte
1.3.1	Emplacement géographique	
1.3.2	Aspects sociaux, culturels, aspects économiques et environnementaux	
1.4	Acquis escomptés à l'issue du projet	0,5
2ème Partie	**ARGUMENTAIRE ET OBJECTIFS DU PROJET**	
2.1	Argumentaire	3 + figures
2.1.1	Montage institutionnel et questions organiques	
2.1.2	Analyse des acteurs	
2.1.3	Analyse du problème	
2.1.4	Grille du cadre logique	2
2.2	Objectifs	1
2.2.1	Objectif de développement et indicateurs d'impacts	
2.2.2	Objectifs spécifiques et indicateurs de résultats	
3ème Partie	**DESCRIPTION DES INTERVENTIONS DU PROJET**	
3.1	Produits et activités	3
3.1.1	Produits	
3.1.2	Activités	
3.2	Démarches et méthodes de mise en oeuvre	1 + figures
3.3	Plan des travaux	1
3.4	Budget	4
3.4.1	Grille budgétaire principale	
3.4.2	Budget consolidé par rubrique	
3.4.3	Part budgétaire de l'OIBT par rubrique	
3.4.4	Part budgétaire de l'agence d'exécution par rubrique	
3.5	Hypothèses, risques, durabilité	1
3.5.1	Hypothèses et risques	
3.5.2	Durabilité	
4ème Partie	**DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE**	
4.1	Structure organique et mécanisme de participation des acteurs	1,5 + figures
4.1.1	Agence d'exécution et partenaires	
4.1.2	Équipe de gestion du projet	
4.1.3	Comité directeur du projet	
4.1.4	Mécanismes de participation des acteurs	
4.2	Rapports, examen, suivi et évaluation	1
4.3	Diffusion et intégration des enseignements du projet	1
4.3.1	Diffusion des résultats du projet	
4.3.2	Intégration des enseignements du projet	
Annexe 1	**Profils de l'agence d'execution et des agences collaboratrices**	

1ère Partie : Contexte du projet

La 1ère partie de la proposition fournit des informations de fond sur les questions sociales, économiques, culturelles et écologiques relatives au projet.

1ère Partie: Contexte du projet

1.1 Origine

1.2 Pertinence

- 1.2.1 Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT
- 1.2.2 Pertinence aux politiques du pays soumissionnaire

1.3 Zone ciblée

- 1.3.1 Situation géographique
- 1.3.2 Aspects sociaux, culturels, économiques et environnementaux

1.4 Résultats escomptés à l'achèvement du projet

Origine

- Chaque projet comporte une origine qui peut être :
- Une recommandation issue d'un avant-projet
- Une phase de projet précédente
- Une étude en particulier
- Une mission de diagnostic OIBT
- Une conférence ou un atelier
- Une initiative d'un groupe d'intérêt
- Une idée découlant d'une institution ou d'une personne, etc.

Lorsque l'origine est une activité d'avant-projet ou de projet OIBT, la proposition doit identifier les organisations qui appuient l'exécution de cette activité. Elle doit également fournir un bref résumé des conclusions de l'activité et des résultats qu'elle a obtenus, montrer comment le projet exploitera ces résultats et analyser les enseignements tirés des évaluations passées de projets similaires en montrant comment ils ont été pris en compte dans la formulation de la proposition de projet.

Au sous-titre **1.1: Origine :**

- Lorsqu'il y a lieu, décrire en quels termes la proposition découle d'une préconisation d'un avant-projet OIBT ou d'une phase de projet achevée, une étude particulière, etc.
- Identifier les organisations qui ont épaulé l'exécution de l'activité précédente ayant conduit à la proposition en cours.
- Si la proposition découle d'un avant-projet OIBT, fournir un bref récapitulatif des conclusions pertinentes et montrer comment le projet s'édifiera sur ces acquis.

Pertinence

Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT

La proposition doit être conforme aux objectifs de l'AIBT de 2006 (ce document étant disponible sur le site internet de l'OIBT); l'article premier de l'Accord indique comment ces objectifs doivent être atteints. La proposition doit citer les paragraphes pertinents de l'article premier et expliquer comment et en quoi le projet contribuera à ces objectifs. La proposition doit également faire la preuve de sa conformité avec les priorités et activités opérationnelles spécifiées dans le Plan d'action de l'OIBT (également disponible sur le site web de l'OIBT) en cours, en mentionnant quelles actions et activités du Plan d'action sont concernées et en fournissant une brève explication de la manière dont la proposition s'y conforme. Les décisions prises de temps à autre par le Conseil international des bois tropicaux sont également susceptibles de fixer des politiques et des priorités, et celles-ci doivent être prises en compte.

Au sous-titre **1.2.1: Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT :**

- Expliquer brièvement comment le projet se rattache aux objectifs de l'AIBT de 2006, tels qu'ils figurent en son article premier.
- Expliquer en quoi la proposition est liée aux priorités et activités opérationnelles énoncées dans l'actuel Plan d'action OIBT et ses décisions OIBT pertinentes.

Pertinence aux politiques du pays soumissionnaire

La proposition devrait se conformer aux politiques et stratégies du gouvernement hôte et compléter les autres efforts mis en œuvre pour les faire aboutir. À défaut de politiques et stratégies où si celles-ci sont en cours d'élaboration, la proposition devrait se conformer aux priorités gouvernementales affirmées. S'agissant des projets nationaux, la proposition devrait préciser comment elle tirera parti de la possibilité de résoudre un problème particulier. Ce problème pourra consister par exemple en

- une contrainte (comme par exemple un défaut d'informations de base)
- un manquement à exploiter des possibilités apparentes (p. ex. le maintien d'un faible niveau de production ou des prix déprimés pour les produits bois)
- une gestion sous-optimale des ressources (par exemple, le gâchis de produits forestiers secondaires valorisables).

Le recueil et l'analyse d'informations sur les politiques et programmes de mise en valeur des forêts du pays devraient donc précéder la formulation de toute proposition de projet. S'agissant des projets régionaux ou mondiaux, la proposition devrait préciser le rayonnement du projet et les avantages qu'il est appelé à diffuser, ainsi que sa contribution à l'exécution ou au développement de politiques et programmes nationaux, régionaux ou mondiaux. Les produits livrés par le projet devraient être transposables et il devrait y avoir une stratégie pour atteindre le niveau national et, par-delà ce dernier, d'autres membres de l'OIBT.

Au sous-titre **1.2.2: Pertinence aux politiques publiques du pays soumissionnaire :**

- Exposer brièvement comment le projet se conforme aux politiques forestières du pays hôte.
- Indiquer toutes autres politiques sectorielles pertinentes

Zone ciblée

Situation géographique

Aspects sociaux, culturels, économiques et environnementaux

La proposition devrait comporter une carte de la zone du projet (voir ci-dessus) ainsi que des descriptions de son périmètre et de ses contextes sociaux, culturels et environnementaux, en exploitant les différentes données de la recherche et d'autres sources fiables. Dans toute la mesure du possible, des informations essentielles devraient être présentées sous forme de tableau, avec de brefs commentaires dans le texte, ce qui devrait fournir au lecteur un véritable instantané de l'état des lieux socio-économique et des problématiques touchant la zone du projet. La population visée devrait être décrite avec suffisamment de détails, en y incluant une estimation du nombre des bénéficiaires, par catégorie ou groupe social (définies par des données quantitatives et qualitatives). La population visée pourrait par exemple être scindée en plusieurs catégories : hommes, femmes, jeunes, groupes tributaires des forêts, foyers pauvres, élites, etc..

Un des critères déterminant de toute proposition de projet est la conformité aux exigences de la législation nationale sur l'environnement et aux conventions internationales concernées. La proposition devrait décrire les aspects environnementaux de la zone du projet. L'Appendice B du présent manuel fournit des directives pour la prise en compte de l'impact environnemental des projets; cela devrait être considéré au stade de l'identification du projet.

Au sous-titre **1.3.1 : Situation géographique :**

- Décrire brièvement le lieu du projet proposé, en se référant à la carte de situation.
- Si besoin est, fournir un bref descriptif des principaux traits physiques et des caractéristiques écologiques en rapport avec le projet.

Au sous-titre **1.3.2 : Aspects sociaux, culturels, économiques et environnementaux :**

- Décrire la toile de fond sociale, culturelle, économique et environnementale de la zone du projet telle qu'elle se présente à la date de définition du projet.

Acquis escomptés à l'issue du projet

La proposition de projet devrait décrire les changements souhaités (les acquis) que le projet doit apporter à ses bénéficiaires et à d'autres acteurs – à savoir, les effets qui doivent être obtenus en réalisant l'objectif spécifique. L'objectif spécifique sera atteint si tous les produits ont été réalisés et que les hypothèses sur leurs effets et incidences se sont vérifiées. Les acquis doivent être précisés dans les termes suivants :

- Exploitation envisagée des produits du projet par leurs bénéficiaires après l'achèvement du projet
- Autres conséquences de l'exécution du projet : p. ex. les prises de conscience et les modifications d'attitude, l'offre de bois, les marchés, l'occupation des sols ou l'environnement.

La section 1.4 de la 1ère Partie devrait être rédigée après l'achèvement de la grille d'articulation logique en fonction des informations fournies dans les indicateurs de l'objectif spécifique.

Au titre de **1.4 : Acquis escomptés à l'issue du projet :**

- Décrire les principaux acquis que le projet aura obtenus à la date de son achèvement. Cette description devrait apporter des réponses aux questions suivantes :
- Quels sont les effets immédiats visés par le projet ?
- Quels sont les avantages, et pour qui ?
- Quelles améliorations ou quels changements seront apportés par le projet ?
- Que feront les catégories ciblées après l'achèvement du projet du fait de ce dernier ?
- Éviter de produire ici un exposé des produits, activités ou incidences à long terme.

2ème Partie : Argumentaire et objectifs du projet

Avant de procéder à la formulation du projet, l'auteur de la proposition doit d'abord confirmer que l'intervention à venir est pertinente aux objectifs et priorités de l'OIBT ainsi qu'aux politiques du pays hôte, à ses programmes et à ses stratégies. Pour ce faire, les auteurs de la proposition doivent envoyer une note de 3 ou 4 pages au point de contact officiel OIBT dans le pays, lui exposant la problématique et son importance, les bénéficiaires du projet escompté, et une esquisse du processus de définition/identification du projet. Devrait également être fournie une estimation informée du budget du projet. Lorsque la pertinence de l'idée est confirmée, la planification du projet, qui doit être de nature participative et orientée sur les objectifs, peut débuter.

- Cette section présente toutes les informations nécessaires pour justifier le projet et apporter des réponses aux questions suivantes :
- Quels sont les besoins et qui ressent ces besoins ?
- Quels changements le projet apportera-t-il ?
- Pourquoi est-il important d'opérer ces changements ?
- Comment le projet vérifiera-t-il que les changements ont eu lieu et que les objectifs ont été atteints ?

2ème Partie : Argumentaire et objectifs

2.1 Argumentaire
- 2.1.1 Montage institutionnel et questions organiques
- 2.1.2 Analyse des acteurs
- 2.1.3 Analyse du problème
- 2.1.4 Grille du cadre logique

2.2 Objectifs
- 2.2.1 Objectif de développement et indicateurs d'impacts
- 2.2.2 Objectifs spécifiques et indicateurs de résultats.

Argumentaire

Capacités institutionnelles et aspects organisationnels

L'évaluation de la capacité institutionnelle est particulièrement importante pour les projets qui s'appuieront sur des partenaires locaux pour mettre en œuvre des activités. En particulier, l'auteur du projet doit évaluer l'adéquation des capacités institutionnelles et des aspects organisationnels à assurer l'aboutissement des interventions du projet. Les questions de gouvernance qui se posent, y compris l'adéquation organisationnelle, l'imputabilité et la transparence doivent être évaluées.

Sachant qu'elle conditionnera le choix des partenaires avec lesquels l'auteur du projet interagira dans la formulation de la proposition, l'évaluation de capacité institutionnelle doit être effectuée à un stade précoce. Il convient de veiller aux points suivants :

- Les partenaires requis pour l'exécution du projet et le degré de coordination entre eux
- La pertinence probable du projet aux besoins institutionnels et organisationnels
- Les rôles et compétences des différentes agences
- Les capacités des différentes institutions et agences à participer à l'exécution du projet
- La conception des éléments de renforcement des capacités appropriés dans le projet et ainsi la formulation d'une stratégie d'exécution réaliste.

2.1.1: Capacités institutionnelles et aspects organisationnels (exemple hypothétique)

Il n'y a pas d'intégration coordonnée des projets de gestion forestière et de développement de la filière industrielle dans les provinces du Nord de la République de Silvania. À l'heure actuelle, les zones protégées dépendent d'une division distincte du Département des forêts. La filière forêt-bois est sous la tutelle du ministère de l'Industrie, tandis que les exportations de bois dépendent du ministère du Commerce.

Le Comité de développement de la forêt de la région Nord, qui a été créé pour coordonner ces diverses activités, ne dispose pas de la maîtrise opérationnelle des interventions forestières. Qui plus est, aucun système d'aménagement ni aucune structure n'existe pour coordonner les activités forestières sur le terrain. Il n'y a pas de système de collecte ni de diffusion d'informations ni de système d'apprentissage. Il n'y a eu aucune tentative de fixer des priorités dans l'attribution des ressources humaines et financières. Il n'y a eu aucune tentative d'assigner des priorités. Les interventions en matière de développement régional et le programme de développement de la filière s'opèrent sans coordination. L'absence d'une stratégie harmonisée freine le développement d'une filière forêt-bois durable.

Le personnel forestier n'est pas suffisamment formé pour s'adapter à l'évolution dans laquelle sont privilégiés le développement durable et la contribution de la Forestierie aux recettes d'exportation. L'évolution de l'administration forestière, qui après avoir été une institution incarnant une exploitation non durable des forêts naturelles, s'efforce de devenir une agence moderne assurant une utilisation durable des forêts en associant les acteurs locaux à ses activités, se trouve freinée par la persistance d'une inertie dans son organisation. Par le passé, l'administration forestière s'était attachée à faire respecter les lois, il lui faut cependant adopter une démarche davantage orientée vers les populations.

Le problème de cette administration est de mettre au point le dosage optimal de compétences et de connaissances qui doit permettre à son personnel de concilier les rôles parfois contradictoires d'agents de la force publique et d'acteurs engagés dans les collectivités.

L'emploi de bûcherons migrants dans la région du nord met en péril la santé de la forêt. Les articles de presse récents ont fait état de l'impact que produit la présence d'ouvriers sans qualification et mal rémunérés se livrant à des activités clandestines.

Analyse des acteurs

Il doit ressortir du processus participatif une proposition de projet de bonne qualité lorsque ce processus a comporté des débats, des réunions et des ateliers mettant en présence les acteurs de premier plan. L'élaboration du projet commence donc avec une analyse systématique des acteurs. Les acteurs sont les populations, les groupes, organismes et institutions susceptibles d'influer sur la problématique ou d'en subir l'incidence ou encore d'avoir une incidence sur les solutions qui y seront apportées; l'analyse des acteurs précise ce que sont leurs points de vue et intérêts. Les réponses apportées aux questions suivantes permettront d'identifier ceux-ci :

- quel est le degré de consensus réalisé sur ce projet ?
- les acteurs sont-ils persuadés de la nécessité d'un changement ?
- quelles mesures sont nécessaires pour garantir la participation des acteurs, parmi lesquels les collectivités et populations locales, à l'exécution du projet ?
- quelles sont les catégories ciblées et pressenties comme bénéficiaire du projet et comment en bénéficieront-elles ?

La proposition doit dresser l'état des caractéristiques et de la taille des catégories ciblées et bénéficiaires (selon l'âge, le sexe et la composition ethnique).

La définition des acteurs offre l'occasion d'encourager les personnes et les groupes intéressés à participer au projet dès sa naissance. La participation à ce stade permet la planification d'activités participatives lors des stades ultérieurs.

L'analyse des acteurs doit comporter une analyse des spécificités aux hommes-femmes. Cela doit permettre de :

- déterminer ce qui distingue les hommes et les femmes dans l'accès aux ressources
- déterminer dans quelle mesure les différents membres des collectivités ciblées participeront aux interventions du projet et en subiront l'incidence
- prendre en compte les impératifs de parité et d'habilitation des femmes dans l'élaboration du projet
- introduire une norme de parité dans le cadre logique du projet en définissant des indicateurs se rapportant à l'égalité des sexes et à l'habilitation des femmes.

Le premier pas dans l'identification des acteurs consiste à dresser une liste de ceux qui sont susceptibles d'être intéressés par le projet ou d'être touchés par lui. L'étape suivante consiste à les classer selon des catégories fonctionnelles au regard du projet, à savoir :

- **Premiers acteurs :** ceux qui sont tributaires d'une ressource ou d'un service visés par le projet ou à qui le projet est susceptible de nuire. Peuvent compter au nombre des acteurs primordiaux les populations riveraines (personnes physiques et organisations collectives) ou des catégories particulièrement démunies et marginalisées qui dans le passé se sont vues exclues de la participation à des programmes de développement. Il peut s'agir aussi d'acteurs plus classiques de la filière qui connaissent des difficultés auxquelles le projet pourra apporter des solutions.
- **Acteurs secondaires :** des intermédiaires dans l'offre de services ou l'aide à apporter aux acteurs primordiaux. Les acteurs secondaires fournissent l'appui principal au projet et peuvent se révéler des partenaires importants dans son exécution. Ils comprennent des prestataires de services du secteur public, le personnel des ministères de tutelle et de projets, des organismes du secteur public, des collectivités territoriales, des entités du secteur associatif, des organismes du secteur privé, des groupes de volontaires et des bailleurs de fonds.
- **Acteurs tertiaires :** ces acteurs ne sont pas directement associés au projet ni n'en subissent l'incidence mais disposent de la capacité d'influencer l'opinion dans un sens favorable ou au contraire hostile au projet; ils peuvent comprendre des leaders d'opinions locaux, des chefs religieux, des responsables de politiques publiques, des dirigeants patronaux ou syndicaux, des membres du corps enseignant, des célébrités et des personnes éminentes dans le pays, les médias, les universités et instituts de recherche.

Tous les projets ne comporteront pas des acteurs dans l'ensemble de ces trois catégories.

On retiendra que les acteurs primordiaux peuvent ne pas constituer une catégorie homogène

La catégorie cible constitue une catégorie particulière des acteurs primordiaux, celle composée des personnes touchées directement par la problématique centrale du projet et à laquelle ce dernier doit apporter les solutions devant leur être bénéfique. Il pourra s'agir par exemple de membres de collectivités spécifiques (collectivités cible), ou de petites entreprises artisanales de transformation du bois travaillant dans un rayon géographique bien défini (zone cible). À l'intérieur des collectivités cible d'une zone visée peuvent se trouver de grandes différences entre les groupes sociaux en matière d'accès à la ressource et des possibilités de la valoriser. Il est essentiel de recueillir des informations sur la manière dont les différents groupes constituant les collectivités cible ou la zone ciblée sont concernés par la problématique centrale.

Une erreur fréquente dans les projets de terrain consiste à considérer la population locale comme un groupe homogène. Pour éviter cela, il convient de scinder la collectivité en sous-groupes caractérisés par les incidences que chacun reçoit du projet. Inévitablement, certains acteurs bénéficieront du projet davantage que d'autres ; il est cependant impératif que les « perdants » du projet ne le soient pas en raison de facteurs tels que le sexe, l'âge, le degré de richesse, de puissance, l'appartenance ethnique, ou en fonction de leur statut de petit paysan ou paysan aisé, d'habitant du monde rural ou d'une zone urbaine, de propriétaire foncier ou de paysan sans terre ou en fonction du clivage paysans/commerçants.

La troisième étape de l'analyse des acteurs consiste à analyser les acteurs primaires, secondaires et tertiaires. Une manière d'effectuer ce travail consiste à identifier leurs

- caractéristiques : statut social et économique, structure organique, attitudes, etc.
- problème : besoins insatisfaits, intérêts, objectifs
- potentiel : dotation en ressources, connaissances, expérience
- participation au projet : bénéficiaires, auxiliaires, résistance, etc.

La participation des acteurs au processus d'identification revêt une importance particulière car elle suscite une appropriation parmi eux qui doit permettre leur plein engagement en faveur du projet. Cette dynamique doit à son tour aider à la mise en œuvre concrète du projet en aplanissant les difficultés et en permettant la pérennisation des activités après l'achèvement du projet. L'Appendice A au présent manuel contient des lignes directrices destinées à permettre la participation des acteurs au cycle du projet; les auteurs des projets doivent veiller à ce que ces éléments soient synthétisés à l'aide d'informations précises et exactes et en se gardant de s'appuyer sur de simples hypothèses ou généralisations.

S'agissant de l'évaluation des besoins, les besoins tels que les perçoivent les bénéficiaires se répartissent généralement en trois catégories :

1) Les besoins ressentis : à savoir ceux que la collectivité perçoit comme tels;
2) Les besoins normatifs : ceux qui résultent de normes extérieures, qu'elles soient nationales ou internationales, pour instaurer des conditions acceptables;
3) Les besoins relatifs : qui s'affirment dans les collectivités ciblées par opposition par exemple à ceux qui se manifestent par rapport à des normes nationales.

Habituellement, l'identification des besoins revient à en dégager une combinaison, ce qui rend délicat le choix d'une méthode pour ce faire. Les besoins ressentis peuvent être déterminés par une méthode interactive d'évaluation en milieu rural, mais les besoins normatifs seront mieux déterminés par le recueil de données quantitatives sur les normes applicables. En conséquence, les méthodes d'évaluation des besoins des acteurs s'avèrent complémentaires. C'est pourquoi les propositions doivent citer les sources d'information utilisées pour évaluer les besoins.

Tableau 3: Exemple de tableau d'analyse des acteurs

Projet sur les mangroves de la côte Est (République de Silvania)

Groupe d'acteurs	Caractéristiques	Problèmes, besoins, intérêts	Potentialités	Participation au projet
Premiers acteurs (acteurs primordiaux)				
Paysans locaux	Tirent des revenues de leurs activités dans la mangrove; groupe actif	Base des moyens d'existence menacée	Savoirs locaux	Premiers bénéficiaires
Administration des villages	Chargée de produire et d'appliquer des plans de développement des communes	Capacité insuffisante à opérer une planification intégrée	Autorité et influence dans le village	Principaux acteurs de la micro-planification au niveau villageois
Acteurs secondaires				
ONG de développement	Activement impliquées dans la mise en oeuvre d'activités de dével-oppement rural	Manque de competences dans la micro-plannification du développement	Expérience du travail avec les villages	Sous-traitance des activités de développement dans la collectivité
Services forestiers provinciaux	Carence de moyens habilitants pouvant permettre l'efficacité (respect des lois, etc)	Moyens financiers insuffisants pour mettre en oeuvre les plans annuels	Peuvent mobiliser du personnel dans le travail de vulgarisation sur les mangroves	Implication directe dans l'exécution du projet
Acteurs tertiaires				
Établissements d'enseignement et de recherche	Sont investis de missions d'enseignement et de recherche	Manquent de moyens de financement de la collaboration	Compétence en matière de recherche, d'études et de prospection	Susceptibles de collaborer à la mise en oeuvre d'activités utiles
Établissements de financement	Financent les activités de développement	Manquent de moyens de financement de la collaboration	Expérience de l'octroi de prêts au développement	Seront contactés en vue de s'impliquer dans le système de credit local

Tableau 4: Exemple de tableau d'analyse des acteurs

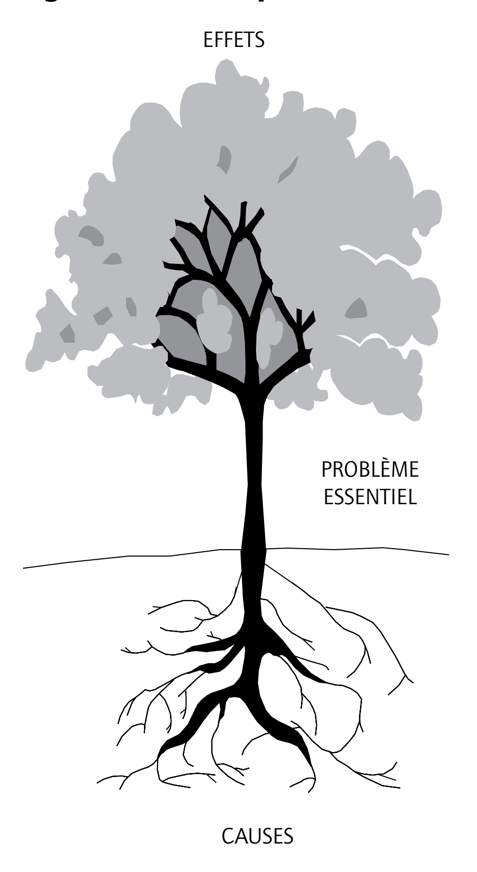
Projet de renforcement de la capacité de valorisation industrielle du bois, Nord Silvania

Groupe d'acteurs	Caractéristiques	Problèmes, besoins, intérêts	Potentialités	Participation au projet
Premiers acteurs (acteurs primordiaux)				
Propriétaires ruraux de forêts	Défaut de titres fonciers établis sur leurs forêts, ce qui fait obstacle à l'aménagement	Terres sans titre; options économiques insuffisantes	Désir de recevoir une assistance; foi dans les institutions.	Premiers bénéficiaires du projet
Exploitants forestiers	Possèdent du materiel de bûcheronnage	Technologies obsoletes; manque de capitaux investis dans des équipements adaptés; manqué de formation	Désir de recevoir une assistance; confiance dans les institutions	Premiers bénéficiaires du projet
Exploitants de scieries	Possèdent des scieries	Offre de bois insuffisante et irrégulière	Désir de recevoir une assistance	Premiers bénéficiaires du projet
Transporteurs	Possèdent des mules ou des véhicules à moteur	Manque de formation et organisation pour le séchage et le stockage	Foi dans les institutions	Premiers bénéficiaires du projet
Acteurs secondaires				
Fournit des prestations et un appui-conseil à ses affiliés	Doit améliorer sa capacité à servir ses affiliés	Désir de recevoir une assistance	Peut aider le projet en sensibilisant les exploitants de scieries	Can assist the project to reach sawmillers
Services affaiblis par des années de conflits	A besoin d'une assistance pour ses services du cadastre	Est proche des exploitants de la filière; peut mettre en oeuvre des plans de mise en valeur de la forêt	Le personnel forestier provincial peut coopérer avec le projet	Provincial forest personnel can cooperate with project

Analyse du problème

Bien que les auteurs du projet puissent avoir déjà identifié une problématique ou un argumentaire, l'OIBT demande d'avoir recours à une grille du cadre logique. L'analyse du problème suit l'identification et l'analyse des acteurs. Cela offre aux acteurs primaires et secondaires la possibilité d'identifier les causes et les effets de la problématique centrale et de prendre connaissance des opportunités et des risques. Cela leur permet également d'exprimer leurs attentes, d'identifier leurs ressources et de préciser leurs mandats. L'analyse du problème peut être réalisée dans le cadre d'entretiens, par des observations, des recoupements, questionnaires ou ateliers ou une combinaison de ces éléments.

Figure 4 : Arbre du problème



À l'instar d'un arbre véritable, l'arbre de la problématique comporte trois parties : un tronc, des racines et des branches. Comme l'illustre la figure 4, le tronc représente le problème essentiel. Les racines représentent les causes du problème essentiel et les branches ses effets. Les causes du problème essentiel peuvent ne pas être apparentes dans l'immédiat; un effort est requis pour saisir les causes en vue d'apporter des réponses au problème. L'auteur du projet devrait établir le lien de cause à effet en recourant aux étapes suivantes : (voir également figure 5) :

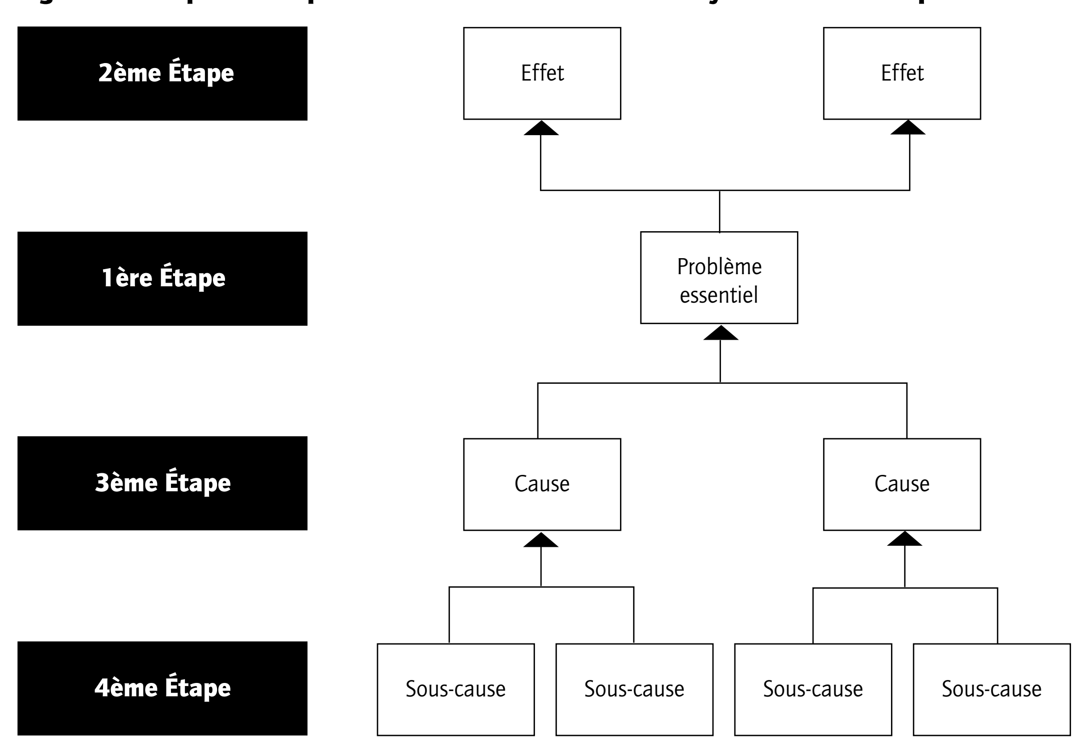
1) Identifier le problème central – qui est constitué par le « tronc » de l'arbre. S'il est particulièrement nécessaire de considérer plus d'un problème, dessiner un arbre par problème.

2) Identifier les effets immédiats du problème central : ceux-ci constituent les branches de l'arbre du problème. Si besoin est, dresser la liste des effets secondaires de chaque effet immédiat comme branches secondaires (en prolongeant l'arborescence dans la hauteur de l'arbre).

3) Identifier les causes immédiates du problème central. Pour chaque cause, se poser la question : « En quoi cet élément est-il élément cause du problème essentiel ? »

4) Identifier les « sous-causes » conduisant par sous-jacence à chacune des causes immédiates. Ces sous-causes deviennent les racines de l'arbre du problème.

Figure 5: Les quatre étapes fondamentales de toute analyse de l'arbre du problème



La figure 6 montre un exemple d'arbre du problème achevé. On observera notamment que :

- Le problème est désigné comme situation négative. Par exemple « les forêts sont dégradées » constituent une situation problématique ou « un problème ».
- Chaque arbre ne compte qu'un seul problème essentiel, qui doit être rédigé en termes aussi succincts que possible.
- Ranger toutes les causes premières dans la première rangée en dessous du problème central; il y aura généralement deux causes à un problème essentiel.
- Déterminer les causes sous-jacentes à chaque cause et placer celles-ci au plan inférieur, en dessous du problème essentiel ; à chaque cause doit correspondre au moins deux causes sous-jacentes.

Comme le montre la figure 7, l'arbre du problème peut à présent être transformé en arbre de la solution, en utilisant le procédé suivant :

Définir la solution au problème essentiel comme objectif spécifique du projet, les solutions aux causes comme produits du projet, et les solutions aux sous-causes comme activités. Le niveau « de la finalité supérieure » se situant par-delà l'objectif spécifique, est celui de l'objectif de développement.

- Définir la chaîne verticale liant activités et produits (interventions possibles), qui pourra déjà être en œuvre dans le cadre d'un autre projet, sous l'égide d'une autre agence ou d'un autre organisme identifié précédemment comme partenaire potentiel.
- Retirer toutes éventuelles interventions qui s'éloigneraient du mandat de l'OIBT.
- Considérer attentivement les interventions restantes et envisager celles qui peuvent se combiner à un projet OIBT, en prenant en compte le niveau attendu des ressources disponibles et la capacité de mise en œuvre.

Les interventions sélectionnées peuvent ne pas suffire à apporter des éléments de solution à toutes les conditions au degré requis pour permettre la réalisation de l'objectif de développement. Dans certains cas, les conditions qui demeurent en dehors de la sphère du projet peuvent être définies comme hypothèses de travail.

Figure 6: Exemple d'arbre du problème, projet de réserve forestière de Northern Hills

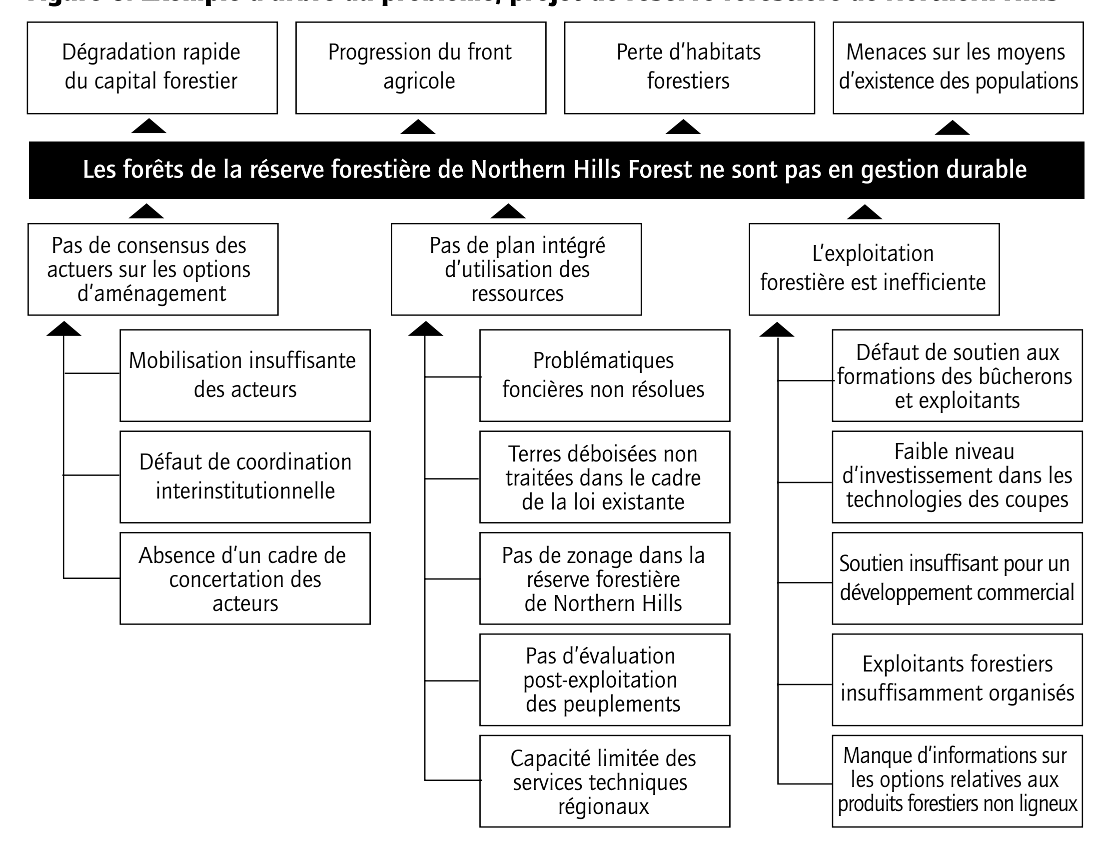
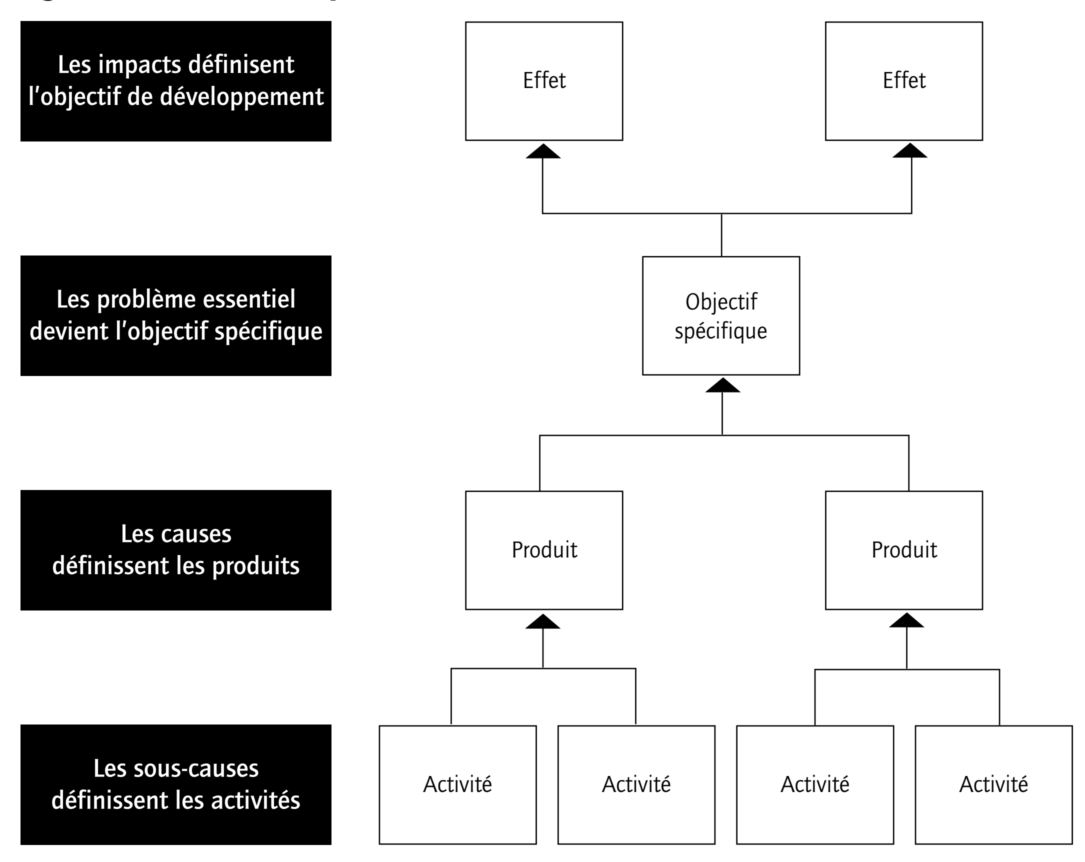


Figure 7: transformer les problèmes en solutions



Au sous-titre **2.1.3: Analyse du problème**

- Décrire le problème essentiel identifié et ses causes et effets
- Montrer comment ceux-ci ont une incidence sur la société et expliquer comment les besoins du groupe cible découlent directement du problème essentiel.
- Expliquer comment le traitement des causes amènera l'éradication du problème essentiel. La description doit être précise, concise et convaincante.

Ateliers d'acteurs pour opérer les analyses de la problématique et des objectifs

Les ateliers d'acteurs peuvent servir à rassembler les acteurs pour permettre l'identification du ou des problèmes devant être traités et pour fonder une cohérence entre objectifs, acquis, produits et activités du projet. Dans la démarche articulée sur la grille du cadre logique, les outils de l'atelier des acteurs comprennent le travail d'équipe, la visualisation, la communication et la coopération entre acteurs. Les participants aux ateliers peuvent travailler comme groupe de travail unique où se trouver répartis dans de petits groupes de travail de 5 à 8 participants. Dans chaque groupe, les participants sont invités par le président du groupe à rédiger leurs idées de problème sur des fiches de 20x10 cm (une idée par fiche). Chaque groupe réunit ses fiches suivant les liens de cause à effet et procède aux quatre opérations suivantes (voir également Figure 5) :

1) **Accord sur le problème essentiel :** Dans chaque groupe, le président inscrit le problème essentiel au centre du tableau de conférence. Cela devient le « tronc » de l'arbre.
2) **Identification des causes principales :** Le président du groupe demande aux participants d'identifier les causes du problème essentiel. Pour chacune des causes, le président demande : comment cette cause conduit-elle au problème essentiel ? Les explications fournies par le groupe sont écrites.
3) **Identification des sous-causes (causes sous-jacentes) :** le président du groupe sollicite les opinions sur les sous-causes qui conduisent à chacune des causes majeures. Ces sous-causes deviennent les racines de l'arbre du problème.
4) **Identification des effets :** ceux-ci deviennent les branches de l'arbre du problème.

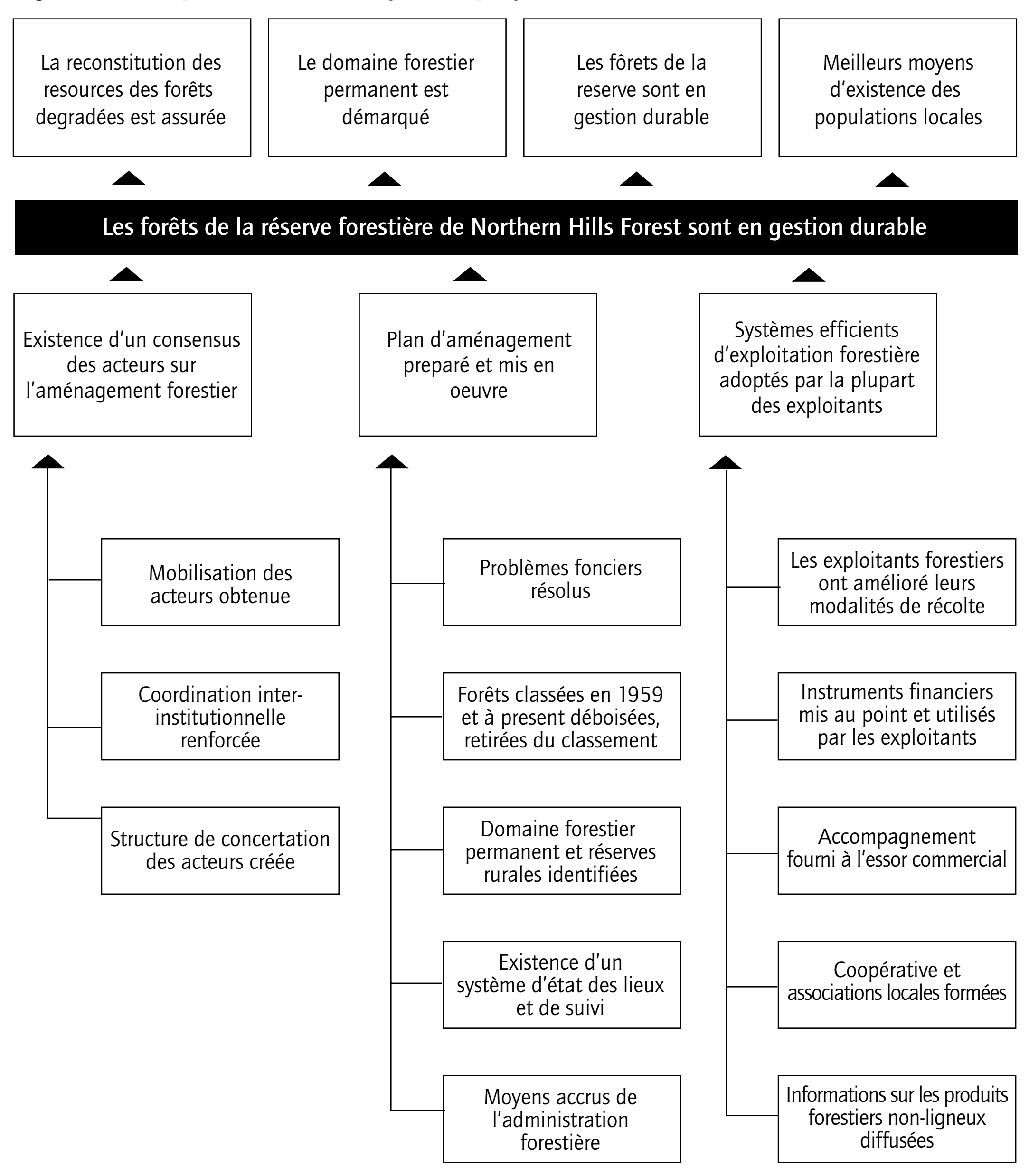
Si le travail est conduit en petits groupes, l'auteur organise des présentations en une séance plénière. Les discussions visent à parvenir à un consensus sur une analyse finale des causes et des effets. Dans les débats, l'élaborateur du projet pourra poser au groupe les questions suivantes, en fonction du contexte :

- Toutes les dimensions économiques, sociales, culturelles, politiques, techniques, biologiques, environnementales et commerciales du problème ont-elles été prises en compte ?
- Quels sont les couples causes/effets qui s'améliorent ou empirent ou demeurent les mêmes ?
- Quelles causes sont les plus faciles ou les plus difficiles à traiter ?
- Où un changement de politique est-il susceptible de traiter une cause ou un effet, ou de créer une solution ?

L'analyse du problème compare les différents points de vue des acteurs afin d'identifier les causes sous-jacentes du problème essentiel. Ce type d'atelier devrait être mené au stade d'identification du projet. Son principal produit devrait être une grille logique, soit un résumé en une ou deux pages du raisonnement logique qui sous-tend le projet.

En supposant un consensus dans l'analyse du problème, l'étape suivante consiste en une analyse des objectifs, qui doit de préférence être menée en séance plénière. Alors que l'analyse du problème identifie les problèmes dans une relation de cause à effet, l'analyse des objectifs organise les solutions en relation directe avec les problèmes. Afin de faciliter les comparaisons, on utilise des fiches de couleurs différentes de celles qu'on a utilisées dans l'analyse du problème et l'on reformule le problème inscrit sur chaque fiche en une solution, c'est-à-dire en énonçant la situation future souhaitée. La solution est formulée de telle sorte qu'apparaisse la situation telle qu'elle sera après avoir été améliorée. Au niveau des causes principales, les solutions possibles décrivent les modalités par lesquelles le problème essentiel sera résolu. De la sorte, les causes et les effets se transforment en solutions ou en objectifs. Les causes centrales deviennent des solutions centrales, ce qui détermine les points d'entrée du projet.

Figure 8: Exemple d'arbre des objectifs, projet de reserve forestière de Northern Hills



Cadre logique

Le cadre logique se présente sous forme tabulaire comme « Grille du cadre logique » à la section 2.1.4 de la proposition de projet. Il résume le champ d'application du projet et ses éléments constitutifs fondamentaux; il se présente comme suit :

- quatre colonnes (« stratégie d'intervention », « indicateurs mesurables », « moyens de vérification » et « hypothèses de travail »)
- trois rangées (« objectif de développement », « objectif spécifique » et « produits ») (Tableau 5).

Tableau 5 : Grille du cadre logique

Stratégie d'intervention	Indicateurs mesurables	Moyens de vérification	Hypothèses de travail
Objectif de développement Objectif supérieur auquel le projet contribuera et qui est en accord avec les objectifs de l'OIBT et ceux des programmes sectoriels nationaux.	***Indicateurs d'impacts*** Indicateurs qui mesurent les répercussions, c.-à-d. les effets à long terme. Ils sont souvent normalisés comme objectifs visés au-delà d'un simple projet.	Méthodes rentables et sources d'informa-tions quantitatives sur les indicateurs.	***Hypothèse de pérennisation*** Conditions extérieures qui échappent au projet et qui doivent être réalisées pour entretenir les résultats du projet sur le long terme.
Objectif spécifique Les principaux changements qui doivent avoir lieu dans les pratiques, conditions, attitudes, performances, systèmes d'exploitation et d'affectation des ressources des acteurs primaires pour résoudre le problème essentiel. Il résulte de l'effet combiné des produits du projet et de la réalisation des hypothèses au niveau des produits.	***Indicateurs des acquis*** Indicateurs qui mesurent les effets immédiats (à savoir les acquis obtenus du projet) que le projet doit dégager.	Méthodes rentables et sources d'infor-mations quantitatives sur les indicateurs	***Hypothèse de développement, liant objectif spécifique et objectif de développement*** Les conditions extérieures qui doivent être réunies pour que la réalisation de l'objectif spécifique puisse contribuer à celle de l'objectif de développement.
Produits Il s'agit des biens et services directs et tangibles que le projet livre pour induire les changements ci-dessus. Leur maîtrise relève de la direction du projet	***Indicateurs des produits*** Il s'agit des indicateurs qui décrivent les cibles devant être atteintes par la mise en œuvre du projet. Ils doivent spécifier la quantité et la qualité des biens et services et la durée requise pour leur livraison, les lieux où ils doivent être livrés et leurs destinataires utilisateurs	Méthodes rentables et sources d'infor-mations quantitatives sur les indicateurs	***Hypothèses d'exécution liant les produits à l'objectif spécifique*** Les conditions extérieures qui doivent être réunies pour permettre une progression sans entraves allant des produits à l'objectif spécifique.

La grille du cadre logique présente un état des lieux initial pour le suivi et l'évaluation des réalisations du projet, et pour la communication des avancées. Elle repose sur une logique causative verticale et apporte des réponses aux questions suivantes :

- Quelle situation la société locale, régionale ou nationale souhaite-t-elle avoir atteinte à moyen et à long terme ? (**objectif spécifique, objectif de développement**)
- comment les acteurs parviendront-ils à ce stade ? (**produits, activités, apports**)
- comment sauront-ils qu'ils ont atteint ce stade ? (**indicateurs mesurables)**

- qu'est-ce qui apportera la preuve qu'ils ont atteint ce stade ? (**Moyens de vérification**)
- quels sont les obstacles susceptibles d'apparaître dans ce parcours ? (**Hypothèses de travail**)
- quel type de décision ou d'actions échappant au contrôle du projet doivent être pris avant le lancement du projet ? (**Préalables**).

La colonne 4 de la grille du cadre logique, où sont inscrites les hypothèses de travail doit décrire les conditions doivent être remplies ou réunies pour pouvoir assurer la pérennisation des résultats du projet (à savoir leur maintien au-delà de la date d'achèvement du projet). L'eurent le montre le rôle que les hypothèses de travail jouent dans le montage du projet et son exécution. La grille du cadre logique peut être interprétée, de bas en haut, de la façon suivante :

- si certains préalables sont réunis, les activités du projet peuvent débuter.
- Si les activités sont exécutées de manière concluante, et si les hypothèses de travail sont réunies, les produits peuvent être réalisés ou obtenus.
- Si les produits sont réalisés et si les hypothèses de travail sont réunies, les acquis du projet seront assurés et l'objectif spécifique du projet sera atteint.
- Si l'objectif spécifique est atteint, et si les hypothèses de développement sont réunies, alors le projet aura contribué à l'objectif de développement.

Si le projet a contribué de manière concluante à l'objectif de développement et si les hypothèses de pérennisation sont réunies, les impacts et les répercussions du projet seront durables.

L'auteur du projet doit à présent procéder à une vérification consistant à analyser la grille du cadre logique dans l'ordre indiqué à la figure 10, en reformulant les éléments du projet comme requis. Aux étapes 1 à 4, la logique verticale est vérifiée. À l'étape 5, l'auteur vérifie si certains préalables doivent être réunis avant de pouvoir entamer les activités. À la sixième étape, l'auteur vérifie si certaines hypothèses de travail doivent être réunies pour que les activités puissent déboucher sur les produits escomptés. Aux étapes 7 à 9, l'auteur vérifie l'existence de facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence négative sur les travaux du projet. Aux étapes 10 à 12, l'auteur vérifie l'adéquation de la précision des indicateurs. La dernière étape, l'étape 13, permet tout ajustement aux coûts s'avérant nécessaire.

Sous-titre 2.1.4: grille du cadre logique :

- Insérer la grille du cadre logique, qui doit indiquer que lorsque les apports sont fournis et les activités du projet accomplies, les produits seront obtenus ; l'accomplissement de produits conduira à l'obtention des acquis et à l'accomplissement de l'objectif spécifique ; ce dernier devant contribuer à l'accomplissement de l'objectif de développement.
- La grille du cadre logique doit également montrer les indicateurs, faire apparaître les moyens de vérification, les hypothèses qui doivent être réalisées pour permettre l'aboutissement du projet.



Figure 9 : Rôle logique des hypothèses dans la grille de cadre logique

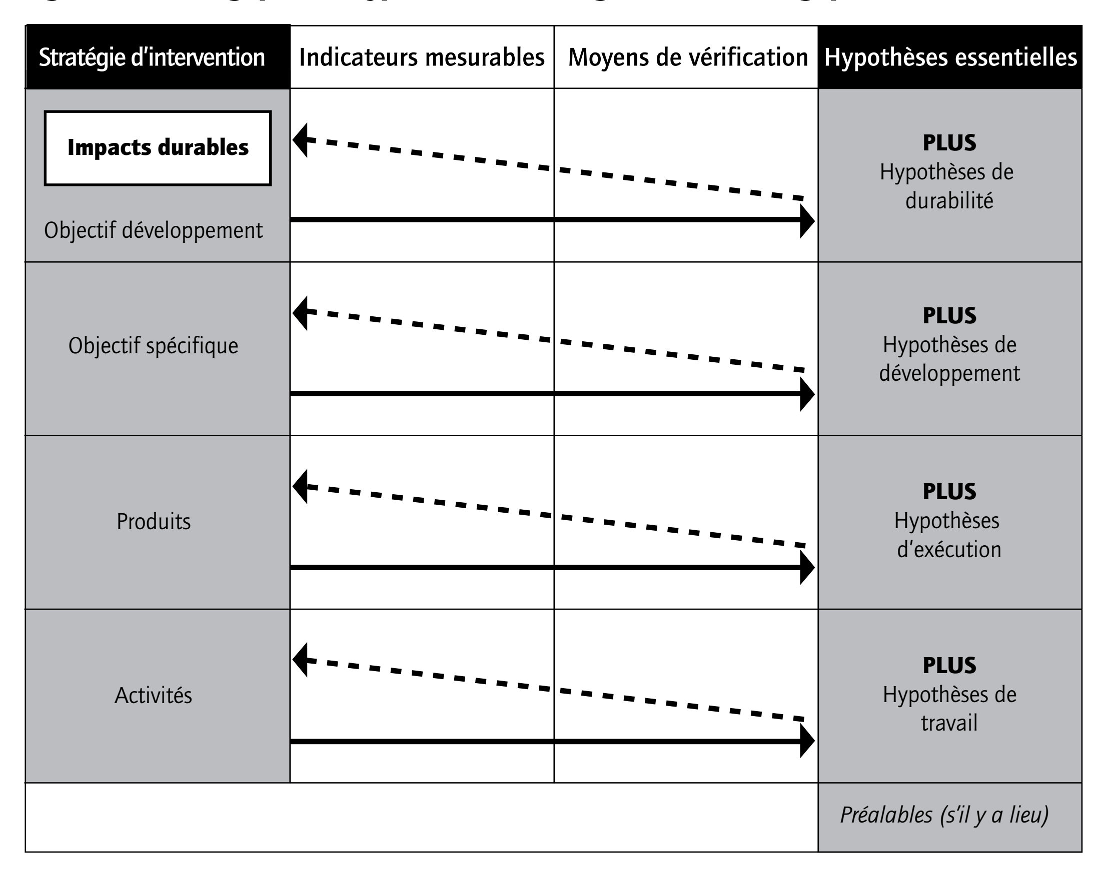


Figure 10 : Ordre dans lequel la grille du cadre logique doit être remplie

	Stratégie d'intervention	Indicateurs		Moyens de vérification	Hypothèses	
1	Objectifs de développement	Indicateurs d'impact	10	Sources d'information	Hypothèses	9
2	Objectif spécifique	Indicateurs d'acquis	11	Sources d'information	Hypothèses	8
3	Produits	Indicateurs de produits	12	Sources d'information	Hypothèses	7
4	Activités	Moyens	13	Sources d'information	Hypothèses	6
					Préalables	5

Liste de vérification de la logique du projet

1) L'objectif de développement est défini en termes précis et sa réalisation se situe au-delà des seules compétences de l'équipe responsable du projet.
2) Il y a un objectif spécifique qui fait clairement apparaître l'axe central du projet et qui n'est pas constitué d'une reformulation des produits du projet
3) Les produits y sont définis avec précision.
4) Tous les produits sont nécessaires et suffisants pour atteindre l'objectif spécifique.
5) Le lien logique du type « si... alors » entre l'objectif spécifique et l'objectif développement est établi.
6) Les produits et les hypothèses qui s'y rattachent constituent des conditions nécessaires et suffisantes à l'accomplissement de l'objectif spécifique.
7) L'objectif spécifique et les hypothèses qui s'y rattachent constituent des conditions déterminantes mais non suffisantes pour l'accomplissement de l'objectif de développement.
8) Les activités de chaque produit sont suffisantes pour l'obtention du produit considéré.
9) Les indicateurs du niveau de l'objectif spécifique sont indépendants des produits.
10) Les indicateurs de l'objectif spécifique permettront de mesurer les changements ou l'évolution souhaitée concrétisée dans les acquis.
11) Les indicateurs de l'objectif de développement, de l'objectif spécifique et des produits sont du type SMART (voir ci-dessous).
12) La colonne des « moyens de vérification » identifie la source des informations nécessaires pour vérifier chaque indicateur.
13) Les hypothèses sont énoncées avec précision et aucune hypothèse aux niveaux des produits et des activités ne peut être considérée comme hypothèse suspensive.

Objectifs

Il doit y avoir un objectif de développement et un objectif spécifique qui doivent être décrits en des termes précis et succincts d'une phrase chacun.

Objectifs de développement et indicateurs d'impact

L'objectif de développement est l'objectif au sens large et de plus haut niveau auquel le projet – agissant avec d'autres projets et initiatives – apportera sa contribution; cet objectif doit s'inscrire dans la lignée des objectifs spécifiques et programmes sectoriels nationaux. Il s'obtient au niveau supérieur de la problématique par une inversion du problème situé au sommet de l'arbre, lequel devient par cette inversion un énoncé positif. Il doit être formulé comme but à atteindre et non comme activités à exécuter. En réalisant son objectif spécifique, le projet contribuera à l'accomplissement de l'objectif de développement. Pour une proposition de l'OIBT :

- Il ne doit y avoir qu'un seul objectif développement.
- L'objectif de développement doit se rattacher à une vision élargie de développement durable.
- Il doit être possible d'attester la contribution du projet à cet objectif large par le moyen d'indicateurs vérifiables.

Le projet contribue à l'objectif de développement par ses répercussions – à savoir ses effets à long terme et les signes ultimes de son aboutissement. Pour pouvoir déterminer ses répercussions, un état des lieux est nécessaire des conditions sociales, économiques et écologiques, à l'aune duquel les changements induits par le projet pourront être mesurés. S'il n'existe pas d'informations fiables en quantité suffisante, un avant-projet doit être envisagé. On trouvera ci-dessous un exemple d'objectif de développement assorti de ses indicateurs :

Contribuer au développement socio-économique intégré et à la protection de l'environnement dans la réserve forestière de Northern Hills en République de Silvania

Les indicateurs d'impact à long terme sont les suivants :

- en 2018, la déforestation a été stoppée ;
- en 2015, la proportion des rebuts de coupes forestières à diminuer en passant de 60–70% à moins de 40%, et les niveaux de revenus des exploitants et usagers des forêts ont augmenté de 30 à 50% ;
- en 2015, l'aménagement forestier de la réserve forestière de Northern Hills peut accéder à la certification.

Sous-titre **2.2.1: Objectifs de développement et indicateur d'impact**

- Énoncer avec précision et concision l'objectif de développement auquel le projet doit contribuer.
- Cet objectif doit entretenir un rapport bien établi avec le mandat et les objectifs de l'OIBT et se conformer avec les objectifs de développement pertinents du pays hôte.
- Dresser la liste des indicateurs qui seront utilisés pour mesurer à quelle hauteur se situe la contribution du projet à la réalisation de l'objectif de développement.

Objectifs spécifiques et indicateurs des acquis

L'objectif spécifique est un énoncé des effets qui doivent être obtenus à court terme par l'utilisation que feront des produits du projet les groupes et catégories ciblés. En d'autres termes il désigne les changements qui doivent avoir lieu grâce à l'obtention et à l'utilisation des produits du projet. Il s'agit habituellement de modifications des pratiques, des politiques et législations, des systèmes et des services plutôt que de modifications intervenant dans les connaissances et les attitudes. Ils doivent être liés de manière explicite aux groupes et catégories cible et doivent être réalisables par le projet dans le cadre chronologique imparti. La définition de l'objectif spécifique ne doit pas aller très au-delà de la somme des résultats qu'il est prévu d'atteindre. En bref, l'objectif spécifique doit :

- présenter une justification suffisante : par ses réalisations, le projet doit résoudre le problème essentiel à travers les bienfaits qu'il dispense aux bénéficiaires du projet;
- transcrire le changement principal escompté à la fin du projet;
- être formulé en termes de changements qui doivent avoir lieu et non sous forme d'activités à exécuter,
- être formulé en transformant en énoncé positif l'énoncé négatif du problème essentiel identifié et présenté dans l'arbre du problème.

L’énoncé de l’objectif spécifique doit être spécifique et concret et, autant que possible, quantifiable :

- Les termes vagues et généraux tels qu’*améliorer, appuyer, promouvoir* et *sensibiliser* devraient être évités.
- Devraient être employés des termes mieux définis et plus chargés de sens comme *installer, instaurer, créer, accomplir, réduire, augmenter* et *développer*.
- Lorsque l’utilisation d’un terme indéfini est inévitable, son sens doit être explicité par l’instauration d’indicateurs appropriés.

La réalisation de l’objectif spécifique doit être quantitativement ou qualitativement vérifiable. Un objectif spécifique bien formulé identifie directement ou implicitement QUI sera touché par le projet, QUEL changement interviendra, dans QUEL laps de temps et OÙ ces changements interviendront. Il doit répondre aux critères **SMART** :

- **S**pécifique : en évitant des interprétations multiples
- **M**esurable **:** pour permettre le suivi et l’évaluation du déroulement du projet
- **A**dapté : pour répondre aux problèmes de manière adéquate
- **R**éaliste : réalisable et assimilable
- **T**emps : dont la réalisation est bornée dans le temps.

On trouvera ci-dessous un contre-exemple, celui d’un objectif spécifique mal rédigé, et une correction possible à sa rédaction :

Exemple d’objectif spécifique mal rédigé

- Augmenter la capacité à assurer la gestion durable des forêts

Pourquoi cet objectif spécifique est-il mal rédigé ?

- Il ne fait nullement référence à un problème essentiel à traiter. L’auteur doit se demander : pourquoi la capacité à assurer la gestion durable des forêts est-elle importante ?
- Il ne mentionne pas de zone cible ni d’acteurs cible, et il n’est pas limité dans le temps.

Une meilleure formulation de l’objectif est spécifique pourrait être la suivante :

- Mettre en oeuvre un processus participatif conduisant à la gestion durable des forêts de la réserve de Northern Hills en République de Silvania. Dans cette formulation, mettre en oeuvre suppose un stade dans la chronologie; processus participatif assigne un rôle aux acteurs visés ; gestion durable des forêts désigne le problème essentiel à traiter, et Northern Hills Forest Reserve est la zone visée.

Les propositions de projets de l’OIBT doivent comporter un objectif spécifique, quelle que soit la taille du projet. Il est possible que deux problèmes centraux soient identifiés, ce qui pourrait justifier deux objectifs spécifiques. La complexité accrue de la conduite d’un tel projet est néanmoins susceptible d’avoir pour corollaire une moindre probabilité d’obtenir tous les impacts souhaités. En pareil cas, l’auteur doit envisager de déposer deux propositions de projets distinctes. S’il est considéré comme indispensable d’avoir plus d’un objectifs spécifiques, ceux-ci doivent être complémentaires et ne pas se chevaucher, à savoir que chaque produit ne doit contribuer à l’accomplissement que d’un seul objectif spécifique.

Les indicateurs d'acquis, ou de résultats, servent à décrire les cibles que l'exécution du projet doit permettre d'atteindre :

- ils doivent spécifier la quantité et la qualité des biens et services et la durée requise pour leur obtention, les lieux où ces biens et services doivent être livrés et leurs utilisateurs escomptés.
- Ils fournissent les éléments d'information utilisés pour rédiger la sous-section 1.4 sur les acquis escomptés à l'issue du projet.

Au sous-titre **2.2.2: objectif spécifique et indicateurs de résultats:**

- Énoncer l'objectif spécifique de manière précise et concise.
- Éviter de donner plus de deux objectifs spécifiques.
- Dresser la liste des indicateurs de résultats qui serviront aux mesures quantitatives ou aux jugements qualitatifs grâce auxquels pourra être jugé l'état de réalisation de l'objectif spécifique.
- Les indicateurs doivent être SMART.

3ème Partie : Descriptif des interventions du projet

Les positions de projets OIBT doivent comporter un descriptif des produits, activités, de la démarche d'exécution, du plan des travaux, du budget, des hypothèses de travail, des risques et de la pérennisation. La présente section montre comment ces éléments sont présentés dans la troisième partie de la proposition.

Part 3: Description des interventions du projet

3.1 Produits et activités

  3.1.1 Produits

  3.1.2 Activités

3.2 Démarches et méthodes d'exécution

3.3 Plan des travaux

3.4 Budget

  3.4.1 Grille budgétaire principale

  3.4.2 Budget récapitulatif par rubrique

  3.4.3 Part budgétaire OIBT par rubrique

  3.4.4 Part budgétaire de l'agence exécution par rubrique

3.5 Hypothèses, risques et durabilité

  3.5.1 Hypothèses et risques

  3.5.2 Durabilité

Produits et activités

Produits

Les produits doivent :

- traiter les causes directes du problème essentiel auxquelles sont confrontés les bénéficiaires du projet et être définis en fonction de besoins réels;
- être obtenus et mis au service de la réalisation de l'objectif spécifique;
- découler directement de l'exécution du projet, leur réalisation incombant à l'équipe dirigeante du projet;
- avoir trait précisément à l'objectif spécifique et être énoncés de telle façon que leur obtention puisse être mesurée quantitativement, qualitativement, dans le temps et dans l'espace;
- être réalisables avec les ressources à disposition;
- ne pas être confondus avec les activités.

Dans la pratique, il peut y avoir trois à six produits, en fonction du nombre de causes principales du problème essentiel. Les produits sont ventilés en activités, qui sont les ensembles de travaux et de tâches qui doivent être exécutés pour obtenir les produits.

- Le **produi**t d'une **activité** de formation, pourra être : *50 personnes formées utilisent les compétences qu'elles sont acquise*s
- Le **produit** d'une activité de recherche pourra être: *les résultats de recherche ont été publiés*
- *Recherche menée sur la prevention des attaques fongiques du bois* constitue une activité, pas un produit.

Les deux plus importantes questions à se poser dans la sélection d'un projet sont les suivantes :

1) L'ensemble des produits suffit-il à réaliser l'objectif spécifique ?
2) Chaque produit est-il nécessaire ou d'autres produits sont-ils possibles qui nécessiteraient de moindres apports et produiraient le même résultat ?

Les auteurs du projet doivent vérifier que les produits et les activités peuvent être aisément programmés, organisés et surveillés. S'ils ne le peuvent, c'est peut-être parce qu'ils sont trop généraux et qu'ils doivent être décomposés en tâches plus précises. Par ailleurs, une décomposition trop poussée peut s'avérer inefficace, demander plus de temps et d'énergie sans pour autant apporter d'amélioration notable dans la précision et l'estimation des coûts ou le travail de préparation des grilles d'activités.

L'énoncé des produits doit :

- Définir en termes qualitatifs et quantitatifs les résultats finis ou accomplis;
- être rédigés au présent de l'indicatif ou au participe passé transcrivant l'aspect accompli (par exemple *50 personnes formées utilisent les compétences acquises* ou *les résultats de recherches ont été publiés*) afin de signifier la situation escomptée à l'issue du projet;
- être aussi précis et sans ambiguïté que possible, afin de ne laisser subsister aucune incertitude qualitative ou quantitative sur ce qui sera réalisé;
- être bornés dans le temps.

Les résultats des activités d'accompagnement, comme la mise en place d'une structure de direction ou d'un bureau du projet, et toutes les tâches de routine assurées par l'agence d'exécution, tels le recrutement du chef de projet et celui d'autres employés du projet, ne sont pas considérés comme des apports.

Pour gagner en efficience, les auteurs doivent spécifier les produits dans le logiciel ITTO ProTool, lequel générera automatiquement les éléments suivants de la proposition :

- modèle de la grille du cadre logique
- modèle du plan des travaux
- grilles budgétaires
- modèle de document de proposition de projet OIBT.

Le logiciel ITTO ProTool sert à garantir que le document ainsi produit est conforme au modèle souhaité, ce qui évite de devoir le formater manuellement. Il garantit également la cohérence et la permanence des éléments d'information fournis dans les différentes parties de la proposition.

Activités

La proposition doit dresser la liste des activités correspondant à leurs produits respectifs. Peuvent figurer au nombre des activités :

- celles définies à partir des produits inscrits dans la grille du cadre logique;
- celles relatives à la gestion générale du projet, qui dans la grille du cadre logique ne peuvent être inscrites en regard d'aucun produit;
- celles qui ont pour origine l'analyse des hypothèses visant à réduire les risques (et qui peuvent correspondre à des produits respectifs);
- celles ayant trait aux moyens de vérification, comme les prospections ou enquêtes destinées à recueillir des données sur les indicateurs qui serviront à assurer le suivi de l'utilisation qui sera faite des produits du projet. Ces activités-là peuvent être aussi mises en correspondance avec des produits;
- Celles consistant à intégrer les enseignements tirés du projet.

Exemple : Produits et indicateurs, projet d'aménagement forestier

Produit 1 : **Les groupes concernés dans la réserve forestière de Northern Hills contribuent à l'élaboration d'une vision commune de la gestion intégrée des ressources naturelles**

Indicateurs :

- *à la fin de la première année, les consultations ont produit des recommandations;*
- *à la fin du projet, 80 % au moins des groupes concernés sont satisfaits de leur participation à l'aménagement de la forêt.*

Produit 2 : **Plan d'aménagement forestier élaboré et mis en oeuvre**

Indicateurs :

- *à la fin de la première année, le zonage est achevé;*
- *à la fin de la première année, l'agence d'exécution a renforcé sa capacité à accompagner les mutations technologiques dans les utilisations de la forêt et la suivre l'exécution des plans d'aménagement;*
- *à la fin de la deuxième année, l'agence d'exécution a adopté un plan d'aménagement ;*
- *au cours de la troisième année, le plan d'aménagement est mis en oeuvre.*

Produit 3 : **Modalités d'exploitation forestière efficientes adoptées par la plupart des exploitants**

indicateurs :

- *150 utilisateurs sont formés au cours des deux premières années du projet et 50 au cours de la troisième année et, à la fin de la troisième année, tous se déclarent satisfaits;*
- *à la fin du projet, 90 % des utilisateurs ont adopté au moins une des nouvelles technologies (abattage, transport, séchage et stockage du bois) ;*
- *en fin de projet, un minimum de 10 bénéficiaires par municipalité ont été aidés dans leur accès aux facilités de credit;*
- *En fin de projet, 25 fermes modèles ont fait progresser leur système de production.*

Les auteurs du projet doivent utiliser des numéros de référence pour permettre l'identification des activités au regard de leurs produits respectifs (qui sont eux-mêmes numérotés). Par exemple, si le produit 4 d'un projet compte 3 activités, celles-ci devraient être désignées comme activité 4.1, activité 4.2 et activité 4.3. Les activités doivent être suffisamment ventilées pour permettre une estimation exacte des ressources qu'elles nécessitent, mais pas au-delà. Elles doivent être énoncées de manière à offrir une description précise des actions ou des tâches qui doivent être exécutées par le personnel du projet. L'intitulé des activités doit indiquer ce qui sera fait pour transformer les apports en produits, constituant ainsi un lien fondamental avec les raisons du projet. À chaque produit doit correspondre un ensemble d'activités (pas moins de deux par produit). Les quatre étapes de l'élaboration des activités sont les suivantes :

1) Examiner chaque produit dont la liste apparaît dans la grille du cadre logique.
2) Définir l'ensemble complet des activités nécessaires à l'obtention de chaque produit.

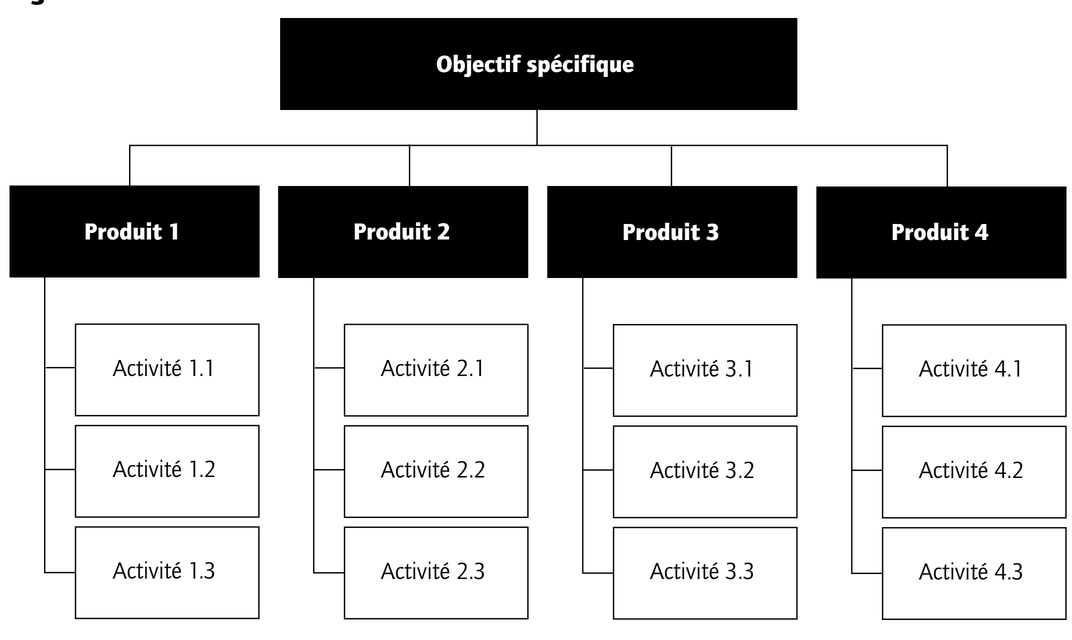
3) Vérifier que l'ensemble des activités correspondant à un produit donné est suffisant pour permettre la réalisation de ce produit.

4) S'assurer que le degré de détail de chaque activité est suffisant pour permettre une estimation exacte des apports que nécessite son exécution.

Les tâches de nature très générale présentent souvent un degré de complexité qui rend impossible toute budgétisation et programmation. La définition des activités du projet consiste à identifier les tâches ne présentant pas un degré de complexité élevé, ce qui doit permettre une estimation exacte des ressources humaines et matérielles nécessaires à l'accomplissement réussi du projet.

La structure de ventilation des travaux constitue un bon outil de définition des activités car elle permet de définir les groupes d'activités relatifs à chaque produit du projet en les présentant suivant un ordre hiérarchique. Elle est généralement organisée en diagramme d'arborescence simple où apparaissent les différents produits du projet et les ensembles d'activités qui leur correspondent et doivent conduire à leur obtention (Figure 11). Chaque ensemble d'activités, ou groupe de travaux, fournit les moyens d'organiser la mise en œuvre des activités et la répartition de leur exécution parmi le personnel du projet, de sorte que les compétences soient bien établies et puissent être administrées convenablement.

Figure 11 : Ventilation des travaux



Démarches et méthodes de mise en œuvre

Le projet souhaité doit être à valeur stratégique, et ne pas se contenter d'être une action d'accompagnement sur un budget bouche-trou. Pour en apporter la preuve, une simple liste des produits et activités ne suffit pas. La proposition doit décrire les démarches et méthodes devant être utilisées pour traiter le problème essentiel en vue d'amener les changements souhaités et de répondre à l'attente des acteurs. Il convient d'apporter une attention particulière, par exemple, au choix du modèle de développement, comme le développement d'une petite filière bois locale, et aux démarches de participation des acteurs comme le suivi et l'évaluation participatifs. La démarche et les méthodes de mise en œuvre et d'opérationnalisation des démarches retenues doivent être mises en relief et illustrées dans un tableau qui montre les étapes essentielles du processus. La proposition doit également montrer comment elle résoudra tous problèmes éventuels liés à la participation des femmes au projet. Dans toute analyse consciencieusement menée des démarches et méthodes souhaitables, l'auteur du projet doit :

- Transcrire les liens logiques qui rattachent le problème et les besoins auxquels il faut répondre, et les solutions proposées;
- Intégrer des démarches scientifiquement fondées et globalisantes;
- Permettre la participation effective des acteurs, y compris des femmes, à tous les stades, et présenter un plan de participation;
- Ajouter le nécessaire renforcement des capacités qui doit permettre la bonne exécution des activités de terrain.

Exemple de rédaction de la section 3.2: Démarches et méthodes de mise en oeuvre

Le projet oeuvrera en collaboration, directement ou indirectement, avec tous les acteurs concernés par les ressources de la réserve forestière de Northern Hills. En recourant à une approche participative, il aidera les groupes concernés à participer à la mise au point d'une vision commune de l'exploitation et de l'aménagement durables des forêts de cette région. L'élaboration de processus de mobilisation et de formation des bénéficiaires prendra en compte la nécessité d'avancer pas à pas, en opérant une sensibilisation, en modifiant les perceptions, en analysant le problème et en identifiant les priorités socio-économiques. On procédera suivant les étapes présentées ci-dessous pour mettre en oeuvre cette démarche participative dans l'élaboration d'une vision commune.

Organisation d'une concertation destinée à produire un état des lieux : des ateliers participatifs seront réunis dans chacune des municipalités avec pour but de passer en revue l'utilisation qui est faite des forêts ainsi que leur état d'aménagement et d'élaborer une vision commune des périls auxquels sont soumis les ressources forestières et leur potentiel, et d'envisager les solutions qui contribueront à leur exploitation rationnelle. Ces ateliers permettront en outre l'élaboration et la validation d'une proposition de zonage forestier en fonction de laquelle pourra s'élaborer un plan d'aménagement.

Zonage en vue d'un aménagement : sera produit un travail cartographique en participation, portant sur les zones boisées réelles, et seront identifiés les zones protégées et les conservatoires, ainsi que les réserves du domaine rural.

Plan d'aménagement : un plan régional d'aménagement sera préparé en fonction des données géophysiques et socio-économiques et les résultats de la concertation.

Plan de gestion des forêts : s'ajoutant aux obligations juridiques d'élaborer des plans d'aménagement, un dispositif pilote et expérimental encouragera les propriétaires de forêts à planifier l'exploitation intégrée de leurs ressources.

Renforcement de l'utilisation locale des forêts et des organismes d'aménagement : le projet fournira un accompagnement aux coopératives et associations existantes et il appuiera les efforts visant à créer un espace de concertation entre les différents groupes concernés dans la gestion et l'exploitation des forêts de la région.

Suivi et l'évaluation participatifs : un dispositif de suivi et l'évaluation participatif sera mis en place afin d'assurer le suivi de la mise en oeuvre du plan d'aménagement.

Plan des travaux

Le plan des travaux, qui présente le calendrier des activités et leurs responsables, constitue un élément de référence important pour le personnel du projet. Le plan des travaux est aussi utile pour assurer la surveillance et les bilans du projet que doivent effectuer l'agence d'exécution et l'OIBT. Entre autres choses, le plan des travaux :

- Permet une utilisation efficiente des ressources et du temps dont dispose le projet pendant sa durée d'exécution;
- C'est sur lui que repose l'élaboration budgétaire du projet et il permet d'estimer les montants des décaissements périodiques opérés par l'OIBT, en fonction du point de départ et de la durée de chaque activité.

Sachant l'importance de montrer l'enchaînement et les liens de dépendance entre les activités, le plan des travaux se présente sous forme d'un histogramme de Gantt où les barres restituent la durée des activités du projet, comme le montre le tableau 6. Les barres horizontales noires montrent le point de lancement et le point d'aboutissement de chaque activité.

Pour les projets dont la durée prévue dépasse les deux ans, des unités de temps trimestrielles au lieu de mensuelles pourront être utilisées. Le trimestre de lancement des premières activités et le trimestre final des dernières activités encadrent la durée totale du projet.

Dans la préparation du plan des travaux, les auteurs du projet doivent :

- Répartir dans le personnel les compétences de chaque activité;
- Identifier, pour chaque activité, un début, une durée et une fin déterminés;
- Identifier le lien avec les autres activités et leur enchaînement dans le temps.

Au sous-titre **3.3: Plan des travaux :**

- Utiliser l'histogramme de Gantt pour indiquer, pour chaque activité, la date de son lancement et celle de son aboutissement, et l'organe ou le partenaire du projet qui exerce sur elle sa competence;
- Dans l'histogramme de Gantt, utiliser une barre noire horizontale pour indiquer la durée d'exécution de chaque activité;
- Pour chaque activité, indiquer ses dates d'exécution et le membre de l'équipe qui en aura la charge.

Tableau 6 : Exemple de plan des travaux d'un projet de trois ans

		Année 1 Trim.				Année 2 Trim.				Année 3 Trim.			
Produits/Activités	**Responsable**		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Produit 1	Coordonnateur												
A1.1 Accompagner la coordination inter-institutionnelle	Coordonnateur												
A1.2 Organiser des ateliers pour les groupes concernés	Coordonnateur												
A1.3 Accompagner la création et le fonctionnement d'espaces de concertation communaux et intercommunaux	Bureaux de l'administration territoriale												
Produit 2													
A2.1 Épauler les opérations des communes consistant à retirer les zones non boisées des forêts classées	Bureaux de l'administration territoriale												
A2.2 Épauler les opérations des communes consistant à légaliser la propriété privée	Bureaux de l'administration territoriale												
A2.3 Zonage de la réserve forestière de Northern Hills et élaboration du plan d'aménagement	Coordonnateur												
A2.4 Concevoir un système de suivi et évaluation pour la mise en œuvre du plan d'aménagement	Coordonnateur												
A2.5 Instaurer la coordination du projet et accroître la capacité opérationnelle des unités territoriales de l'agence d'exécution	Agence d'exécution												
Produit 3													
A3.1 Organiser la formation des exploitants	Bureaux de l'adminis. territoriale												
A3.2 Concevoir les modalités d'aide à l'accès au crédit pour les exploitants	Coordonnateur												
A3.3 Fournir un appui-conseil à la gestion et à l'exploitation des 25 fermes modèles	Bureaux de l'adminis. territoriale												
A3.4 Épauler le renforcement des moyens organisationnels des utilisateurs des forêts	Coordonnateur												
A3.5 Mener une étude sur les utilisations potentielles des produits forestiers non ligneux et diffuser les informations													

Budget

Si ProTool a été utilisé pour créer l'arbre des objectifs et spécifier les produits et activités et identifier les apports, il génèrera automatiquement les grilles budgétaires par activité en fichier Excel, avec toutes les formules nécessaires pour le calcul budgétaire en temps réel. L'utilisateur doit inscrire les coûts unitaires, les catégories et rubriques budgétaires et l'année dans laquelle chaque ligne budgétaire sera nécessaire. Le tableau 7 montre les catégories budgétaires et la présentation du budget annualisé.

Matrice budgétaire

L'étape suivante consiste à identifier les apports – ressources humaines, équipement, installations, consommables, pièces de rechange, ressources financières, temps, etc. – nécessaires pour mener à bien chacune des activités. Sachant que le budget du projet découlera directement de ces apports, leur type, qualité, quantité et coût unitaire doivent être indiqués avec précision pour chaque activité inscrite dans la matrice budgétaire. Le degré de détail des apports doit rendre possible l'établissement d'un budget exact et transparent. Le tableau 8 propose un exemple de matrice budgétaire montrant les apports nécessaires à l'exécution des activités et le programme de dépense des fonds.

La matrice budgétaire montre le coût des activités et le programme budgétaire sous forme d'un plan d'affectation des ressources à l'exécution des activités. Elle constitue un précieux outil de gestion du projet car elle permet la planification et le suivi des dépenses par activité au fil du temps. Elle apporte des informations sur les catégories de coûts par activité et produit ainsi que sur les décaissements nécessaires durant l'exécution. Les budgets OIBT comportent deux types de coûts :

1) Les coûts affectés aux activités

2) Les coûts non affectés aux activités

Les coûts affectés aux activités sont ceux requis pour mener les activités directement liées à l'obtention des produits spécifiques. Les coûts non affectables à des activités peuvent comprendre ceux des infrastructures du projet, les salaires du coordonnateur du projet et du personnel administratif et financier, les frais de fonctionnement, les coûts du suivi-évaluation, les frais de réunion du comité technique, les coûts de l'audit financier indépendant, etc.

Les audits financiers indépendants sont nécessaires pour tous les projets et avant-projets. L'OIBT demande des audits annuels pour tout projet d'un budget OIBT égal ou supérieur à 200 000 dollars E.U. et d'une durée de plus de deux ans.

Les frais de gestion de l'agence d'exécution dont budgétisés à un taux fixe de 15 pour cent de l'enveloppe budgétaire totale du projet, sans inclure les frais OIBT de suivi et évaluation. Les frais encourus par les membres du comité directeur du projet se rendant à des réunions du comité (frais de déplacement au lieu de réunion et frais de séjour) sont exclus du budget OIBT; ils sont habituellement pris en charge par leurs organisations respectives ou par l'agence d'exécution.

Certains postes budgétaires ne sont pas inclus dans la grilles budgétaire des activités car ces postes correspondent à des travaux exécutés directement par l'OIBT, il s'agit notamment de :

- *Suivi et examen du projet :* ce poste budgétaire couvre les frais de visite du secrétariat de l'OIBT qui se rend aux réunions du comité directeur du projet. Le responsable des projets au Secrétariat de l'OIBT opère généralement une visite de suivi par an.

- *Frais d'évaluation :* ce poste budgétaire recouvre les évaluations à mi-parcours et évaluations à postériori des projets admissibles (ainsi qu'indiqué dans le Manuel OIBT des procédures normalisés de fonctionnement des projets). Ces évaluations sont menées en fonction des besoins.

- *Coûts OIBT d'appui aux programmes :* ce poste budgétaire couvre les frais OIBT d'administration du projet calculés comme pourcentage fixe (soit à la date de la publication de ce manuel, 8 pour cent), du total des fonds du projet sollicités de l'OIBT.
- *Remboursement des coûts de l'avant-projet :* lorsque la proposition de projet résulte d'un avant-projet, le budget OIBT de l'avant-projet doit être remboursé à l'OIBT mais n'apparaît pas dans le plan budgétaire des activités.

Budget récapitulatif par rubriques

La proposition doit présenter une grille budgétaire récapitulative par rubrique, montrant le budget de toutes les sources de financement du projet (tableau 9).

Au sous-titre **3.4.2: Budget récapitulatif par composantes**

- Présente un résumé annualisé du budget récapitulatif par composante.
- Opère la ventilation des categories en sous-catégories détaillées.

Budget OIBT par rubrique

La proposition doit comporter une grille budgétaire récapitulative annualisée par rubriques de la contribution financière de l'OIBT (tableau 10). On prendra soin d'en exclure les experts nationaux, les bureaux du projet et les frais de fonctionnement de l'agence d'exécution, qui sont normalement pris en charge par l'agence d'exécution.

La présence d'un poste consacré aux « imprévus » dans un budget traduit une mauvaise budgétisation et devrait être évitée. Si surviennent des aléas budgétaires inattendus, le directeur du projet, en concertation avec le comité directeur du projet et l'OIBT, doit rechercher une solution dans le budget existant.

Au sous-titre **3.4.3: Part budgétaire de l'OIBT annualisé par rubriques**

- Présenter des résumés annualisés du budget du projet par rubrique du financement OIBT.
- Ventiler les catégories en sous-catégories détaillées.

Budget de l'Agence d'exécution par rubrique

Le tableau 11, qui montre le budget de l'agence d'exécution, utilise les catégories dont la liste figure au tableau 7 ventilées en sous-catégories comme requis. Pour remplir chaque rang, on utilisera le tableau 7 qui permet de rassembler les informations sur chaque catégorie et année budgétaire. Pour la catégorie 10 par exemple, on additionnera les coûts de chaque sous-catégorie indiquée au tableau 7 en introduisant la somme dans la rangée et l'année correspondantes au tableau 11.

Au sous-titre **3.4.4: Part budgétaire de l'agence d'exécution par rubrique**

- Présenter des résumés annualisés du budget du projet par rubrique du financement de l'agence d'exécution.
- Ventiler les catégories en sous-catégories détaillées.

Tableau 7 : Catégories budgétaires possibles et modèle de budget annualisé par source

Catégorie	Description	
10.	***Personnel du projet***	
	11.	Experts nationaux (longue durée)
		11.1 Coordonnateur du projet
		11.2 Forestier 1, etc.
		11.3 Expert marché/filière, etc.
		11.4 Administrateur
	12.	Autre personnel
		12.1 Assistant 1, etc.
		12.2 Autres employés
	13.	Consultants nationaux (longue durée)
		13.1 Consultant en technologie des forêts
		13.2 Consultant 2, etc.
	14.	Consultant International (longue durée)
		14.1 Consultant formation à exploitation à faible impact
		14.2 Consultant 2, etc.
	15.	Bourses et formations
		15.1 Formations 1 (spécifier les bénéficiaires)
		15.2 Formations 2, etc.
	19.	Total composante :
20.	***Sous-traitance***	
	21.	Sous-traitance (Thème 1; p. ex. cartographie, etc.)
	22.	Sous-traitance (Thème 2)
	29.	Total composante :
30.	***Déplacements***	
	31.	Allocation de séjour
		31.1 Experts et consultants nationaux
		31.2 Consultants internationaux
		31.3 Autres
	32.	Voyages internationaux
		32.1 Consultants ou experts nationaux
		32.2 Consultants internationaux
		32.3 Autres
	33.	Frais de déplacement dans le pays
		33.1 Experts et consultants nationaux
		33.2 Consultants internationaux
		33.3 Autres
	39.	Total composante :

Catégorie	Description	
40.	***Immobilisations***	
	41.	Locaux
	42.	Terrains
	43.	Véhicules
	44.	Biens d'équipement
		44.1 Équipement informatique (préciser)
		44.2 Équipement forestier (préciser)
		44.3 Autres
	49.	Total composante :
50.	***Biens consommables***	
	51.	Matières premières
	52.	Pièces détachées
	53.	Réseaux et services
	54.	Fournitures de bureau
	59.	Total composante :
60.	***Divers***	
	61.	Frais divers
	62.	Frais d'audit
	63.	Imprévus
	69.	Total composante :
70.	***Frais de gestion nationaux / de l'agence d'exécution***	
	71.	Frais
	72.	Suivi assure par le point de contact
	79.	Total composante :
	Total partiel	
80.	***Suivi et administration du projet***	
	81.	Suivi et examen OIBT
	82.	Évaluation à mi-parcours par l'OIBT
		ITTO ex-post évaluation
		Total partiel
	83.	Frais OIBT d'appui aux programmes (8 % sur les postes 10 à 82 ci-dessus)
	84.	Frais de suivi des bailleurs de fonds
	89.	Total composante :
90.	***Remboursement du coût de l'avant-projet (budget de l'avant-projet)***	
		Total partiel :
100.	TOTAL GENERAL	

Tableau 8 : Exemple de matrice budgétaire - projet de la réserve forestière de Northern Hills

Produits/ Activités	Description	Composante budgétaire	Quantité Année 1	Quantité Année 2	Quantité Année 3	Unités	Coût unitaire $EU	Coût total $EU	OIBT Année 1	OIBT Année 2	OIBT Année 3	Agence d'exécution
Produit 1	*Les groupes concernés dans la réserve forestière de Northern Hills contribuent à l'élaboration d'une vision commune de la gestion intégrée des ressources naturelles*											
A1.1	**Accompagner la coordination inter-institutionnelle**											
	3 x réunions de 2 jours; 15 participants par réunion	31	30	30	30	Participant-jour	50	4500	1500	1500	1500	
A1.2	**Organiser des ateliers pour les groupes concernés**											
	3 ateliers; 25 participants par atelier :											
	Transport	605	25	25	25	Participant	25	1875	625	625	625	
	Allocation de séjour	605	25	25	25	Participant	40	3000	1000	1000	1000	
A1.3	**Accompagner la création et le fonctionnement d'espaces de concertation communaux et intercommunaux**											
	6 x réunions intercommunales de 2 jours; 15 participants par réunion :											
	Transport	606	30	30	30	Participant	25	2250	750	750	750	
	Allocation de séjour	606	30	30	30	Participant	40	3600	1200	1200	1200	
Produit 2	*Plan d'aménagement forestier élaboré et mis en œuvre*											
A2.1	**Épauler les opérations des communes consistant à retirer les zones non boisées des forêts classées**											
	1 technicien par municipalité pendant six mois; 5 municipalités	608	30			Personne/ mois	1000	30000	30000			
A2.2	**Épauler les opérations des communes consistant à légaliser la propriété privée**											
	1 technicien par municipalité pendant six mois; 5 municipalités	608	30				1000	30000	30000			
A2.3	**Zonage de la réserve forestière de Northern Hills et élaboration du plan d'aménagement**											
	Cartographe (personnel AE*)	13	5			Personne/ mois	2000	10000	10000			
	Aménagiste forestier en sous-traitance	32	2			Personne/ mois	2000	4000	4000			
	Spécialiste en traitement numérique des vues satellite	25	4			Personne/ mois	1200	4800	4800			
	Images satellitaires	52	5			Image	3000	15000	15000			
	Production cartographique à échelle 1/5000	53	100			Copy	20	2000	2000			
	Plan d'aménagement	55	300			Copie	10	3000	3000			
	Rencontre inter-institutionnelle d'un jour pour validation	32	15			Participant	50	750	750			
	Ordinateur de 50 giga-octets en disque dur et 2 GO de mémoire vive pour l'unité de cartographie de l'AE	41	1			Unité	6100	6100	6100			

Produits/ Activités	Description	Composante budgétaire	Quantité			Unités	Coût unitaire$EU	Coût total $EU	OIBT			Agence d'exécution
			Année 1	Année 2	Année 3				Année 1	Année 2	Année 3	
	Traceuse HP-DESIGNJET 450	42	1			Unité	15600	15600	15600			
	Papier et encre pour traceuse : coût total estimé 3 000 $EU	54						3000	3000			
A2.4	**Concevoir un système de suivi et évaluation pour la mise en œuvre du plan d'aménagement**											
	3 spécialistes (1 ingénieur forestier, 1 socioéconomiste, 1 ingénieur systèmes)	26		6		Personne/ mois	2000	12000		12000		
A2.5	**Instaurer la coordination du projet et accroître la capacité opérationnelle des unités territoriales de l'agence d'exécution**											
	Personnel AE au siège, sur 3 Années : 1 Coordonnateur, 1 Forestier et 1 comptable	11	6	6	6	Personne/ mois	1600	28800				28800
	2 ingénieurs (AE) sur le terrain	12	24	24	24	Personne/ mois	1600	115200				115200
	1 expert technique par commune; cinq communes au total	16	60	60	60	Personne/ mois	800	144000				144000
	Ordinateurs et leurs périphériques	43	7			Unit	2000	14000	14000			
	Réunion du Comité directeur (transport et organisation)	609	1	1	1	Réunion	1500	4500	1500	1500	1500	
	Réunion du Comité consultatif (transport e t organisation)	610	1	1	1	Réunion	1500	4500	1500	1500	1500	
	Information, médias, diverses publications	611	1	1	1	Année	1000	3000	1000	1000	1000	
	Déplacements en mission	31	1	1	1	Année	15000	45000				45000
	Bureaux au siège	41	1	1	1	Année	1200	3600				3600
	Bureaux dans les unités territoriales	42	1	1	1	Année	1200	3600				3600
	Bureaux dans les communes	43	1	1	1	Année	900	2700				2700
	Consommables divers	51	1	1	1	Année	1800	5400				5400
	Fournitures de bureau	52	1	1	1	Année	1200	3600				3600
	Audit annuel	612	1	1	1	Année	2000	6000	2000	2000	2000	
Produit 3	***Modalités d'exploitation forestière efficientes adoptées par la plupart des exploitants***											
A3.1	**Organiser la formation des exploitants**											
	Formation en entretien des équipements, affûtage de scies, débardage du bois, sécurité et suivi continus											

Produits/ Activités	Description	Composante budgétaire	Quantité			Unités	Coût unitaire$EU	Coût total $EU	OIBT			Agence d'exécution
			Année 1	Année 2	Année 3				Année 1	Année 2	Année 3	
	3 experts pendant 2,5 années	11	18	36	36	Personne/ mois	1500	135000	27000	54000	54000	
	200 bénéficiaires	601	40	80	80	Participant	15	3000	600	1200	1200	
A3.2	**Concevoir les modalités d'aide à l'accès au crédit pour les exploitants**											
	Consultants	21	2			Personne/ mois	1600	3200	3200			
	Contribution aux frais de gestion des établissements financiers : coût total de 20 000 $EU	602						20000	20000			
A3.3	**Fournir un appui-conseil à la gestion et à l'exploitation des 25 fermes modèles**											
	Appui-conseil régulier fourni par les experts	12	12	24	24	Personne/ mois	1500	90000	18000	36000	36000	
	Soutien divers (tournée d'étude, etc.) : coût total 1000 $EU	603						10000	2000	4000	4000	
A3.4	**Épauler le renforcement des moyens organisationnels des utilisateurs des forêts**											
	Mission consultative destinées à identifier les besoins en matière de formation et à concevoir ces dernières	22	2			Personne/ mois	1500	3000	3000			
	1 stage de formation de 2 jours par commune, 5 communes	601	75			Participant	40	3000	3000			
A3.5	**Mener une étude sur les utilisations potentielles des produits forestiers non ligneux et diffuser les informations**											
	Spécialistes	24		3		Personne/ mois	2000	6000		6000		
	Fiches d'information	24		1000		fiche	1	1000		1000		

* AE = Agence d'exécution

Tableau 9 : Budget récapitulatif par rubrique

Catégorie	Description	Total	Année 1	Année 2	Année 3
10	***Personnel***				
111	3 experts en formation des utilisateurs	135000	27000	54000	54000
112	Coordonnateur du projet	57600	19200	19200	19200
121	2 experts en administration foncière	90000	15000	37500	37500
122	2 responsables des unités territoriales	115200	38400	38400	38400
131	Cartographe	80000	80000		
141	1 x ingénieur forestier (siège)	57600	19200	19200	19200
151	1 x comptable	57600	19200	19200	19200
161	5 x techniciens dans les communes	144000	48000	48000	48000
19	**Total partiel**	**737000**	**266000**	**235500**	**235500**
20	***Sous-traitance***				
21	Concertation avec les établissements financiers	3200	3200		
22	Consultant en capacité organisationnelle	3000	3000		
23	Mission consultative sur la certification	12000	12000		
24	Étude sur les produits forestiers non ligneux	6000		6000	
25	Zonage et plan d'aménagement	8800	8800		
26	Système de suivi et évaluation	6000		6000	
29	**Total partiel**	**39000**	**27000**	**12000**	
30	***Déplacements en mission***				
311	Appui à la coordination interinstitutionnelle	4500	1500	1500	1500
312	Frais de voyage	45000	15000	15000	15000
320	Zonage et plan d'aménagement	750	750		
39	**Total partiel**	**50250**	**17250**	**16500**	**16500**
40	***Immobilisations***				
411	1 ordinateur à 50 Go	6100	6100		
412	Bureaux dans la ville principale	3600	1200	1200	1200
421	1 x tablette traçante	15600	15600		
422	Bureaux dans les unités territoriales	3600	1200	1200	1200
431	7 x ordinateurs pour la coordination du projet	14000	14000		
432	Bureaux dans les conseils municipaux	2700	900	900	900
49	**Total partiel**	**45600**	**39000**	**3300**	**3300**
50	***Biens consommables***				
511	Diffusion informations sur PFNL	1000		1000	
512	Divers consommables	5400	1800	1800	1800
521	5 vues satellite	15000	15000		
522	Fournitures de bureau	3600	1200	1200	1200
53	Cartographie	2000	2000		
54	Papier et encre	3000	3000		
55	Production du plan d'aménagement	3000	3000		

Catégorie	Description	Total	Année 1	Année 2	Année 3
59	**Total partiel**	**33000**	**26000**	**4000**	**3000**
60	***Divers***				
601	Formation de 200 usagers	3000	1000	1000	1000
602	Frais institution de financement	20000	4000	8000	8000
603	Soutien général à la gestion de biens	10000	3000	3500	3500
604	Soutien en capacité organique	6000	6000		
605	Ateliers pour les groupes concernés	4875	1625	1625	1625
606	Fonctionnement des espaces de concertation	3900	1300	1300	1300
607	Soutien aux communes / Loi 2 de 1959	30000	30000		
608	Soutien aux communes dans la légalisation des régimes fonciers	30000	30000		
609	Réunion du Comité directeur	4500	1500	1500	1500
610	Réunion du Comité consultatif	4500	1500	1500	1500
611	Information, médias, publications	3000	1000	1000	1000
69	**Total partiel**	**119775**	**80925**	**19425**	**19425**
70	***Frais de gestion nationaux***				***153694***
80	***Suivi et administration du projet***				
81	Suivi et évaluation OIBT	12000			
82	Évaluation à mi-parcours OIBT	-			
83	Évaluation finale OIBT	15000			
84	Évaluation à posteriori OIBT	-			
	Total partiel (11–82)	448725			
85	Appui OIBT aux programmes (8 % de 1–82)	35898			
89	**Total partiel**	**484623**			
100	***TOTAL GÉNÉRAL***	***1241217***			

Tableau 10 : Exemple de budget annualisé de la contribution OIBT

Catégorie	Description	Total	Année 1	Année 2	Année 3
10	***Personnel***				
11	3 experts pour formation usagers	135000	27000	54000	54000
12	2 experts pour gestion de biens	90000	15000	37500	37500
19	**Total partiel**	**225000**	**42000**	**91500**	**91500**
20	***Sous-traitance***				
21	Concertation avec les institutions financières	3200	3200		
22	Consultant en capacité organisationnelle	3000	3000		
23	Consultant en certification	12000	12000		
24	Étude sur les produits forestiers non ligneux	6000		6000	
25	Zonage et plan d'aménagement	8800	8800		
26	Système de suivi et évaluation	6000		6,000	
29	**Total partiel**	**39000**	**27000**	**12000**	

Catégorie	Description	Total	Année 1	Année 2	Année 3
30	***Déplacements en mission***				
31	Soutien à la coordination inter-institutionnelle	4500	1500	1500	1500
32	Zonage et plan d'aménagement	750	750		
39	**Total partiel**	**5250**	**2250**	**1500**	**1500**
40	***Immobilisations***				
41	1 ordinateur 50 GO	6100	6100		
42	1 x tablette traçante	15600	15600		
43	7 x ordinateurs pour la coordination du projet	14000	14000		
49	**Total partiel**	**35700**	**35700**	**-**	**-**
50	***Biens consommables***				
51	Diffusion d'informations sur les produits forestiers non ligneux	1000		1000	
52	5 images satellitaires	15000	15000		
53	Cartographie	2000	2000		
54	Papier et encre	3000	3000		
55	Production du plan d'aménagement	3000	3000		
59	**Total partiel**	**24000**	**23000**	**1000**	**-**
60	***Divers***				
601	Formation de 200 utilisateurs	3000	1000	1000	1000
602	Frais de l'institution financière	20000	4000	8000	8000
603	Soutien divers à la gestion de biens	10000	3000	3500	3500
604	Soutien à la capacité organisationnelle	6000	6000		
605	Ateliers pour les groupes concernés	4875	1625	1625	1625
606	Fonctionnement des espaces de concertation	3900	1300	1300	1300
607	Soutien aux communes / Loi 2 de 1959	30000	30000		
608	Soutien aux communes dans la légalisation des régimes fonciers	30000	30000		
609	Réunion du Comité directeur	4500	1500	1500	1500
610	Réunion du Comité consultatif	4500	1500	1500	1500
611	Information, médias, publications	3000	1000	1000	1000
69	**Total partiel**	**119775**	**80925**	**19425**	**19425**
70	***Frais de gestion nationaux***	***(voir budget de l'Agence d'exécution)***			
80	***Suivi et administration du projet***				
81	Suivi et évaluation OIBT	12000			
82	Évaluation à mi-parcours OIBT	-			
83	Évaluation finale OIBT	15000			
84	Évaluation à posteriori OIBT	-			
	Total partiel (11–82)	484623			
85	Appui OIBT aux programmes (8 % de 1–82)	35898			
89	**Total partiel**	**484623**			
100	***TOTAL GÉNÉRAL***	***511623***			

Tableau 11 : Exemple de budget annualisé de la contribution de l'agence d'exécution

Catégorie	Description	Total	Année 1	Année 2	Année 3
10	***Personnel***				
11	Coordonnateur du projet	57600	19200	19200	19200
12	2 experts en administration foncière	115200	38400	38400	38400
13	Cartographe	80000	80000		
14	1 x ingénieur forestier (siège)	57600	19200	19200	19200
15	1 x comptable	57600	19200	19200	19200
16	5 x techniciens dans les communes	144000	48000	48000	48000
19	**Total partiel**	**512000**	**224000**	**224000**	**224000**
30	***Déplacements en mission***				
31	Frais de voyage	45000	15000	15000	15000
39	**Total partiel**	**45000**	**15000**	**15000**	**15000**
40	***Immobilisations***				
41	Bureaux dans la ville principale	3600	1200	1200	1200
42	Bureaux dans les unités territoriales	3600	1200	1200	1200
43	Bureaux dans les conseils municipaux	2700	900	900	900
49	**Total partiel**	**9900**	**3300**	**3300**	**3300**
50	***Biens consommables***				
51	Divers consommables	5400	1800	1800	1800
52	Fournitures de bureau	3600	1200	1200	1200
59	**Total partiel**	**9000**	**3000**	**3000**	**3000**
	TOTAL PARTIEL toutes catégories	**575900**	**245300**	**245300**	**245300**
	Frais de gestion (8 %)	153694			
TOTAL GÉNÉRAL		***729594***			

Hypothèses, risques et durabilité

Hypothèses et risques

Les hypothèses désignent les conditions qui doivent être réunies pour qu'un projet aboutissent et qui présentent la particularité d'échapper au contrôle de l'équipe de projet car lui étant extérieures. Un arbre des décisions (figure 12) peut être utilisé pour décider comment traiter les hypothèses, suivant les principes suivants :

- Le facteur extérieur est-il important pour la réussite du projet ? Si ce n'est pas le cas, on l'exclura de la grille du cadre logique.
- Si c'est le cas, quelle est la probabilité que le facteur externe mette en péril le projet ?
  - Si cette éventualité est improbable, l'exclure de la grille du cadre logique.
  - Si elle est probable, on l'introduira dans la 4ème colonne de la grille du cadre logique (« hypothèses »).

– Si elle est très probable, est-il possible de reconcevoir le projet pour réduire son influence ?
  - Dans l'affirmative, le projet doit être remanié : l'objectif spécifique peut devoir être modifié ou des activités ou produits ajoutés.
  - Dans la négative, il s'agit d'une « hypothèse suspensive »; d'un point de vue technique, le projet n'est pas viable.

Un risque peut se définir comme la probabilité qu'une hypothèse énoncée dans la grille du cadre logique ne soit pas réalisée. Quel que soit le niveau du cadre logique, les hypothèses et les risques sont déterminés en posant la question : quelles conditions doivent être réunies pour pouvoir réaliser le niveau suivant (p. ex. pour pouvoir passer de l'obtention du produit à celle de l'objectif spécifique) ? Certains risques peuvent être atténués grâce à une conduite judicieuse du projet. La proposition doit porter l'indication claire des mesures à prendre pour atténuer les effets des risques identifiés.

La réalisation des objectifs et produits et la mise en œuvre des activités sont subordonnées à la valeur de vérité de ces hypothèses. Elles doivent être énoncées de manière explicite pour permettre leur évaluation. Cela est important car les projets rattachés à des hypothèses irréalistes doivent être rejetés ou remaniés afin d'en éliminer ces risques. Les hypothèses varient en fonction du niveau où elles se situent :

- Au niveau de l'objectif de développement, les hypothèses sont les conditions qui doivent être réunies pour pérenniser l'objectif de développement et assurer la permanence des acquis.
- Au niveau de l'objectif spécifique, les hypothèses sont les conditions qui doivent être réunies pour permettre la realisation de l'objectif de développement.
- Au niveau des produits, les hypothèses sont les conditions qui doivent être réunies pour permettre la realisation de l'objectif spécifique.

Sont exclues de la liste ci-dessus les hypothèses liant les activités aux produits (hypothèses de travail). Les risques qui s'y attachent, lorsqu'ils existent, doivent être réduits en les internalisant dans le montage du projet. Si on omet de le faire, le projet souffrira d'un manque d'imputabilité.

Les hypothèses sont très importantes dans la chaîne des résultats du projet. Lorsqu'une hypothèse importante ne tient pas, la chaîne se brise. Les hypothèses sont susceptibles de refléter :

- Des conditions naturelles imprévisibles, comme une plantation insuffisamment fructueuse : La *pluviométrie est suffisante à l'époque de mise en terre des plants.*
- Bouleversements sociopolitiques imprévisibles, tels ceux requis avant le lancement d'un projet : les *négociations de sortie du conflit armé auront abouti à la fin de 2009.* Il s'agit d'une hypothèse du type « condition suspensive » car le projet ne débutera pas si le conflit n'a pas pris fin.
- Des situations ou des facteurs nécessaires à la réussite, comme c'est le cas pour un projet sur la promotion des exportations de bois : *les prix du bois sur le marché international restent stables.*
- Les autres actions qui doivent être accomplies en conjonction avec le projet proposé, comme la gestion d'une zone protégée : *le projet sur les pionniers clandestins sera financé et débutera en avril 2010.*

Les hypothèses doivent être formulées comme énoncés positifs d'une situation escomptée, par exemple :

- S'il est un risque que le ministère des forêts ne détache pas de personnel au projet, l'hypothèse pourra être énoncée comme suit : *Le ministère des forêts détache du personnel au projet.*

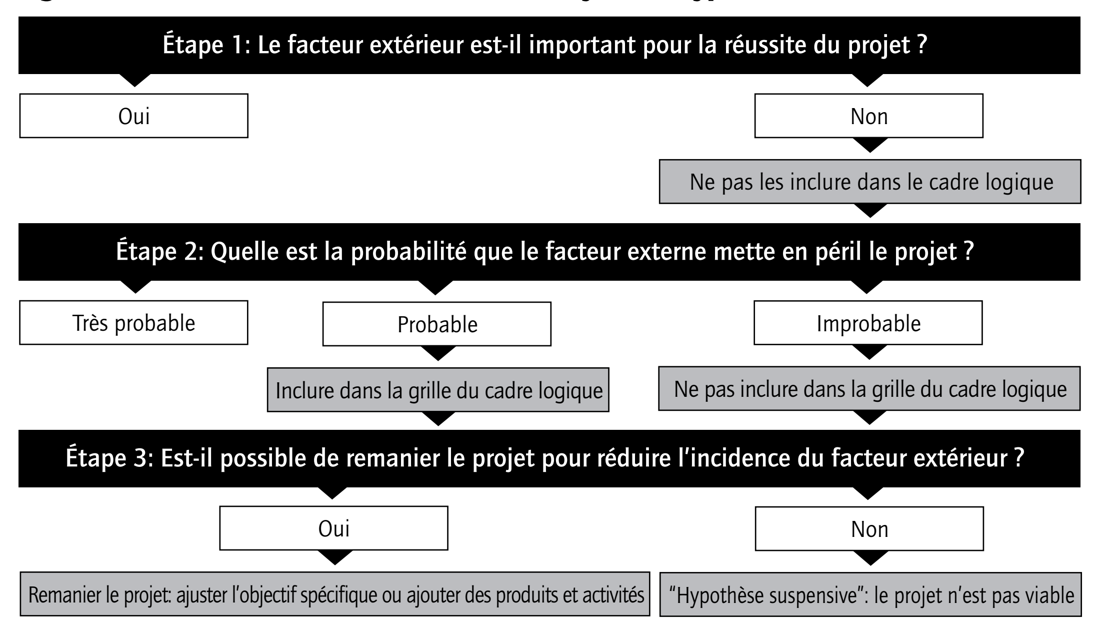
- S'il est un risque que la filière n'adapte pas ses équipements pour permettre une exploitation des acquis du projet, l'hypothèse doit être rédigée comme suit : *la filière modernise ses équipements pour permettre une exploitation des acquis du projet.*

Toutes les hypothèses doivent être inscrites dans la grille du cadre logique et évaluées dans la section sur les risques. Un objectif peut comporter plus d'une hypothèse mais tous les objectifs ne comportent pas une hypothèse. L'OIBT ne requiert aucunes descriptions d'hypothèses aux niveaux des activités et des apports.

Au sous-titre **3.5.1: Hypothèses et risques:**

- En se fondant sur les hypothèses de la grille du cadre logique, décrire les risques spécifiques qui échappent au contrôle de l'équipe du projet et peuvent entraver l'obtention des produits et la réalisation des objectifs du projet. Montrer ce que sont les mesures d'atténuation auxquelles il faudra avoir recours et comment elles doivent être suivies dans le cadre de l'exécution du projet.

Figure 12: Arbre des décisions servant à l'analyse des hypothèses



Pérennisation

La pérennité d'un projet peut être évaluée par sa capacité à entretenir les acquis y compris après le retrait du soutien des bailleurs de fonds. La pérennisation du projet dépend d'un certain nombre de facteurs, dont les suivants :

- Appui politique au projet;
- Bon choix technologique;
- Capacité institutionnelle et managériale du bénéficiaire;
- Considérations économiques et financières.

Le projet devrait donc être conçu pour que ses acquis soient pérennisables dans les domaines technique, financier, social, économique et institutionnel. Les questions à traiter sont les suivantes :

- **Pérennité sociale :** les besoins locaux ont-ils été pris en compte ? Les démarches associant les collectivités locales à l'exécution du projet sont-elles adéquates ? Est-ce que les activités, parmi lesquelles les modifications d'attitude escomptées chez les groupes visés, prennent en compte les traditions locales, les convictions et les pratiques sociales ? Est-ce que le groupe visé retirera un sentiment d'appropriation des résultats du projet ? Quelle est la stratégie conçue pour favoriser cette appropriation ? Les questions de parité hommes-femmes ont-elles été correctement analysées et prises en compte ? Tous les acteurs considèreront-ils que la stratégie du projet est juste et équitable ?
- **Pérennité technique :** le choix des méthodes et techniques est-il approprié au vu des ressources nécessaires pour l'entretien ? Le choix des techniques va-t-il dans le sens d'une mobilisation optimale de la main-d'œuvre locale ? Le renforcement des capacités permet-il la poursuite de l'utilisation des nouvelles technologies ?
- **Pérennité institutionnelle :** les institutions chargées de l'exécution disposent-elles des moyens techniques et financiers de poursuivre les activités à l'issue du projet ? La proposition comporte-t-elle des activités permettant de développer les capacités des institutions au degré voulu en assurant leur mise en place à l'achèvement du projet ?
- **Pérennité financière :** quelle garantie a-t-on que les résultats seront pérennisés à la fin de la participation financière de l'OIBT ? Quels coûts de fonctionnement devront être supportés à l'issue du projet ? Quels mécanismes de financement pérennes sont envisagés au-delà de l'achèvement du projet ?
- **Pérennité économique :** si le projet doit favoriser la mise en œuvre d'activités productrices de revenus, y aura-t-il un cadre adéquat offrant le nécessaire accès aux marchés ? A-t-on pensé à l'incidence qu'exercent le commerce et des forces du marché ?
- **Pérennité politique :** l'environnement politique a-t-il été suffisamment évalué et pris en compte ? Le soutien politique est-il suffisant, de même que l'engagement sur les objectifs du projet ? Cet engagement sera-t-il maintenu après l'achèvement du projet ? Les lois d'accompagnement sont-elles adéquates et respectées ?

Pour certains projets, certaines de ces questions sont sans objet et peuvent être ignorées. D'autres seront considérées comme extérieures au projet et pourront être incluses dans la grille du cadre logique en tant qu'hypothèses. D'autres peuvent nécessiter des modifications à la proposition de projet. L'analyse minutieuse de toutes ces questions aidera l'auteur du projet à élaborer une stratégie de sortie, à savoir une stratégie de fin de projet.

Au sous-titre **3.5.2: Pérennisation:**

- Préciser si les dispositions institutionnelles ont été prises pour assurer la poursuite et/ou le plus ample développement des activités entamées par le projet.
- Décrire suivant quelles modalités le personnel local sera équipé pour assumer ses fonctions après l'achèvement du projet.
- Préciser si d'autres ressources seront requises pour assurer la poursuite du développement des activités lancées dans le cadre du projet.
- Dans toute la mesure du possible, mentionner les decisions spécifiques et les engagements passés par les autorités compétentes et, en quelques lignes, présenter une stratégie de sortie.
- Garder à l'esprit que la pérennisation n'est pas abordée concrètement dans cette section; elle est intégrée dans le montage du projet. L'essentiel est que les activités du projet et ses acquis doivent être conçus de manière à être pérennisables.

4ème Partie : Dispositif de mise en œuvre

La présente section montre comment présenter les dispositions institutionnelles effectives, les partenariats et collaborations qui permettront le bon accomplissement du projet. Elle fournit des indications sur la manière de décrire la structure de gestion du projet et celle de produire des rapports, études, et d'assurer le suivi et l'évaluation. Elle aborde également les exigences que comportent la diffusion et l'intégration des résultats du projet.

4ème Partie : Dispositif de miseen en œuvre

- 4.1 Structure organique et mécanisme de participation des acteurs
  - 4.1.1 Agence d'exécution et partenaires
  - 4.1.2 Équipe de gestion du projet
  - 4.1.3 Comité directeur du projet
  - 4.1.4 Mécanismes de participation des acteurs
- 4.2 Rapports, examen, suivi et évaluation
- 4.3 Diffusion et intégration des enseignements du projet
  - 4.3.1 Diffusion des résultats du projet
  - 4.3.2 Intégration des enseignements du projet

Structure organique et mécanisme de participation des acteurs

Les projets devraient être dotés d'une structure simple qui s'inscrive dans les structures existantes des pays bénéficiaires, comme l'illustre l'exemple de la figure 13. Dans certains cas, les projets seront mis en œuvre presque entièrement en sous-traitance et par des missions consultatives.

La proposition de projet doit décrire et illustrer par un schéma la structure de direction et l'organigramme du projet; le schéma doit montrer avec précision ce que sont les liens fonctionnels et hiérarchiques qui maintiennent la structure du projet. L'équipe de direction du projet se compose du coordonnateur, des experts et consultants du projet; elle est chargée d'assurer la coordination, la gestion, l'exécution et le suivi des activités sous l'autorité hiérarchique du coordonnateur du projet. Le coordonnateur du projet est placé sous l'autorité de l'agence d'exécution. L'équipe de gestion du projet encadre directement l'exécution des activités.

La proposition doit décrire les qualifications des membres de l'équipe de direction du projet. Leurs tâches et compétences doivent être spécifiées dans une annexe de la proposition.

Au sous-titre **4.1: Structure organique et mécanisme de participation des acteurs :**

- Décrire le montage organisationnel du projet.
- Préciser l'agence d'exécution et les agences collaboratrices (s'il y a lieu), la composition de l'équipe de direction du projet, les mécanismes de participation des acteurs et les rôles et attributions des différentes entités (p. ex. équipe de direction du projet, comité directeur du projet, comité consultatif et groupes d'utilisateurs).
- Inclure un organigramme dans le texte ou en annexe.

Agence d'exécution et partenaires

Un élément important de la durabilité des résultats du projet est leur institutionnalisation dans le pays hôte. Cet aspect comporte des implications pour la désignation de l'agence d'exécution et la manière dont le projet est constitué. Au lieu d'instaurer une entité organique distincte, le projet devrait tisser des liens avec les organismes et services au sein des dispositifs existants afin de les soutenir et de les renforcer.

Chaque projet ne doit compter qu'une seule agence d'exécution, qui est l'organisme, l'agence ou l'institution exerçant sa responsabilité d'ensemble sur le projet. Il peut s'agir d'un organisme gouvernemental ou non gouvernemental; son rôle est de guider et de soutenir l'action du projet. Les compétences générales de l'agence d'exécution dans l'exécution du projet sont énoncées en termes généraux dans le Manuel OIBT des procédures normalisées de fonctionnement des projets et, spécifiquement, dans le contrat signé entre l'OIBT et l'agence d'exécution. L'agence d'exécution est décrite à l'annexe I de la proposition.

L'agence d'exécution peut utiliser des agences de collaboration pour la co-exécution de certaines activités et en sous-traiter certaines à d'autres organismes. Un institut de recherche, par exemple, pourra prendre en charge une recherche spécifique dans le document du projet, et un syndicat professionnel pourra distribuer des informations et promouvoir la participation active de ses membres. L'OIBT approuve la participation des agences de collaboration dans l'exécution du projet en fonction de leur expérience et des réalisations portées à leur actif. Ces agences doivent posséder une capacité prouvée de fournir des apports en phase d'exécution. Les compétences des agences collaboratrices sont définies dans des protocoles d'accord conclus entre elles et l'agence d'exécution.

Au sous-titre **4.1.1: Agence d'exécution et partenaires**

- Instituer une agence ou une organisation agence d'exécution du projet. Décrire ses capacités en se référant à ses réalisations passées. Expliquer pourquoi elle représente le bon choix et décrire ses liens avec le groupe cible, son public, et le type d'expertise qu'elle est susceptible d'apporter. Fixer les obligations clés de l'agence d'exécution pour la bonne exécution du projet (p. ex. « nomination du coordonnateur et les autres membres de l'équipe », « mettre à disposition des installations de bureau »). Dresser la liste du personnel cadre du projet, en précisant leurs rôles dans la mise en œuvre du projet. Les curriculum vitae et d'autres informations doivent être fournis en annexe.

Equipe de direction du projet

L'agence d'exécution nomme un coordonnateur professionnel expériementé pour assurer la direction du projet au quotidien et une équipe de professionnels chargés d'assurer les tâches administratives et financières du projet. Le coordonnateur du projet occupe habituellement un poste à temps complet. Les noms et le curriculum vitae de l'équipe de direction du projet doit figurer à l'annexe II de la proposition de projet.

L'agence d'exécution recrute également les consultants précisés dans la proposition. Le mandat ou cahiers des charges des consultants et sous-traitants doivent figurer à l'appendice III de la proposition.

Comité directeur du projet

Dans le cadre de ses responsabilités, l'Agence d'exécution doit créer un Comité directeur de projet dont le premier rôle est d'encadrer l'exécution du projet, d'appouver ses dépenses, de passer en revue les activités exécutées et d'étudier et proposer des modifications au budget et aux activités. Le Comité directeur du projet assure la gestion stratégique d'ensemble du projet et fait en sorte que son

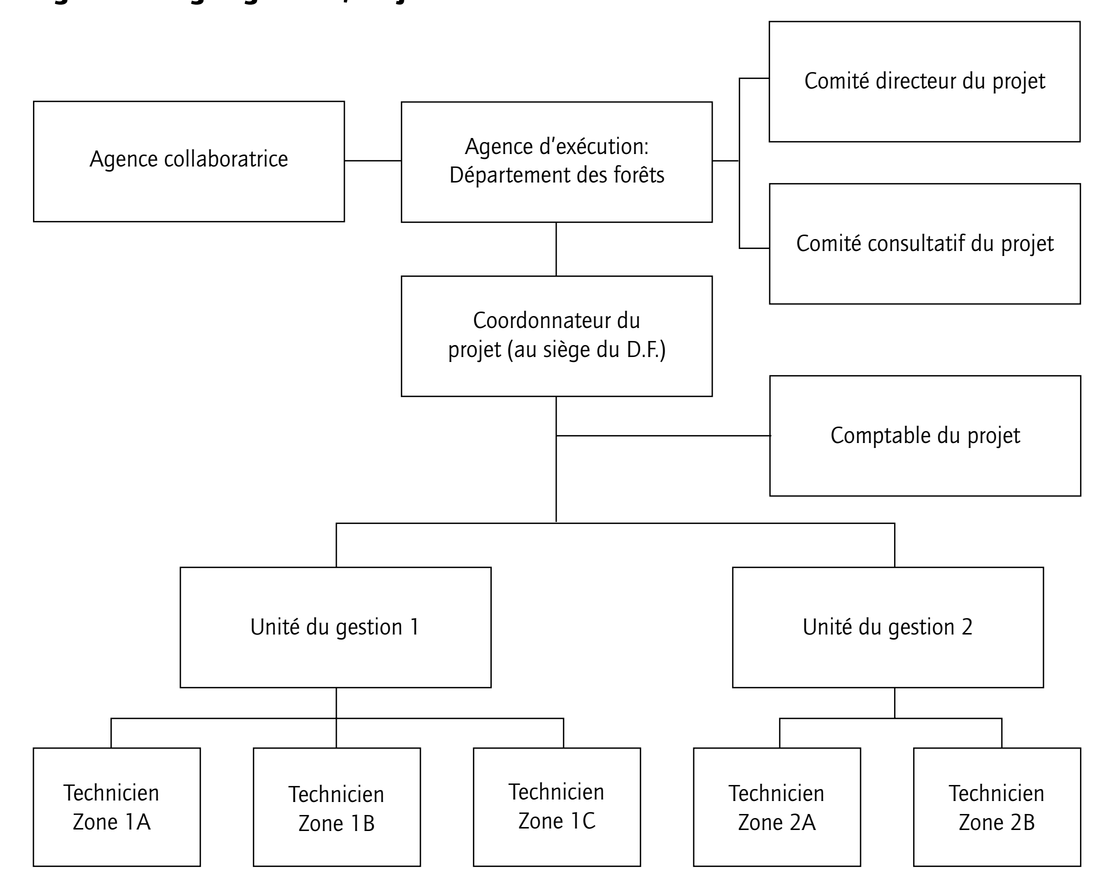
exécution s'opère dans le respect des échéances, de manière efficiente et en accord avec la grille du cadre logique et d'autres aspects du document de projet. En règle général, le comité directeur du projet se compose de :

- Un président nommé par l'agence d'exécution;
- Un représentant de l'OIBT
- Des représentants des ministères compétents
- Des représentants d'établissements d'enseignement et de recherche
- Des représentants d'organisations non gouvernementales (ONG)
- Des représentants de bailleurs de fonds
- Le coordonnateur du projet (observateur et secrétaire du comité directeur du projet).

Mécanismes de participation des acteurs

L'agence d'exécution peut également créer un comité consultatif se composant, par exemple, de représentants des collectivités territoriales ou régionals, de collectivités locales, d'établissement d'enseignement et de recherche, du mouvement associatif ou d'ONG, ainsi que d'experts indépendants, de membres du parlement et d'autres acteurs. La finalité du comité consultatif est d'assurer une information aux acteurs et de constituer une plateforme grâce à laquelle ceux-ci pourront fournir des apports au projet. Le comité consultatif a faculté de solliciter et de recevoir des informations, et celle de dispenser des avis mais n'exerce aucune compétence au sein du projet. Ses préconisations sont transmises au président du Comité directeur du projet.

Figure 13: Organigramme, Projet de la réserve forestière de Northern Hills



Rapports, examens, suivi et évaluation

Le suivi (*monitoring*), par la surveillance qu'il permet, doit garantir le respect des échéances du projet et l'accomplissement de ses objectifs. Il vise non seulement les activités et produits mais aussi les acquis, les impacts et les hypothèses.

La proposition de projet doit indiquer les dispositions qui seront prises pour assurer le suivi, la production des rapports et l'évaluation. Doit être proposé un calendrier préliminaire des missions de suivi et de production de rapports, qui indiquera les dates de présentation du rapport de lancement, des rapports d'activité et des rapports techniques. Doivent être suggérées les dates des visites de suivi devant avoir lieu à l'agence d'exécution. La proposition doit également indiquer comment et quand l'équipe dirigeante du projet assurera le suivi de l'avancement du projet, et comment et quand auront lieu les évaluations participatives internes associant les acteurs.

Un système de suivi du projet doit être élaboré et un état des lieux dressé qui servira de référence pour mesurer l'avancement et les répercussions du projet. Ces activités doivent être budgétisées dans la proposition. Le système de suivi du projet doit être compatible avec le Manuel OIBT de suivi, d'examen, de rapports et d'évaluation des projets et doit comporter les aspects suivants :

- État des lieux
- Identification des principaux indicateurs
- Calendriers et grilles de suivi et compétence de suivi
- Modèles et protocoles relatifs au recueil et à l'analyse des données
- Voies et moyens d'obtenir une rétroinformation des acteurs sur l'exécution du projet
- Personnel et compétences requis pour l'application du dispositif de suivi et évaluation, dont les besoins en formation.

Au sous-titre **4.2: Rapports, examen, suivi et evaluation :**

- Proposer un calendrier de rapports sur le déroulement et l'état financier du projet en respectant les clauses du Manuel sur les procédures de fonctionnement normalisées des projets.
- Indiquer comment, où et quand l'équipe de projet effectuera les activités de suivi du déroulement du projet.
- Décrire le rôle des acteurs dans le suivi et l'évaluation et les modalités de diffusion des rapports de suivi.
- Le dispositif de suivi doit reposer sur les indicateurs, les moyens de vérification et les hypothèses qui peuvent être affinées dans le cadre de l'étude d'état des lieux.

Diffusion et intégration des enseignements du projet

Diffusion des résultats du projet

La proposition de projet doit décrire comment l'équipe dirigeante du projet diffusera les résultats et enseignements du projet, notamment par des ateliers, conférences, articles de journaux et revues, émissions de radio, livres, visites guidées de groupes d'usagers de la forêt, brochures et Internet. Peuvent être inscrites au budget des activités spécialement conçues pour la diffusion des résultats.

Au titre de **4.3.1: Diffusion des enseignements du projet :**

- Décrire la stratégie et les méthodes de communication de l'équipe de projet en indiquant par quelles modalités les résultats et les enseignements seront rendus utiles aux usagers par des conférences, articles, l'utilisation d'Internet, des livres, visites guidées, etc.

Intégration des enseignements du projet

Le projet doit faire la démonstration de l'innovation, comme de l'application de technologies ou de méthodes consultatives nouvelles dans le pays ou la région ou la mise à l'essai de méthodes scientifiques ou de réformes de politiques. La mise en place d'un inventaire forestier dans un pays n'ayant que peu d'expérience dans ce domaine pourrait être considérée comme action novatrice pour ce pays.

Éléments à prendre en compte dans l'intégration des acquis et enseignements d'un projet

Intégration des acquis :

- Inscrire en hypothèse dans la grille du cadre logique le partenaire chargé d'adopter une politique ou de nouvelles pratiques que le projet mettra en œuvre à titre pilote.
- Inscrire des indicateurs montrant comment mesurer l'intégration des résultats et les sources des preuves qui montreront comment les parties concernées prennent les décisions nécessaires à cette intégration.
- Prévoir des activités de communication auprès des médias et des journées portes-ouvertes.
- Prévoir des mécanismes associant les principaux acteurs à l'exécution du projet (ces acteurs pourraient, par exemple, présider le comité directeur du projet, participer à une tournée d'étude dans un pays où les politiques publiques ou les pratiques mises en œuvre sont riches d'acquis pertinents, ou fonctionner en réseau avec les décideurs).
- Prévoir des manifestations contribuant à donner un profil public au projet lors de son lancement ou de son achèvement, durant lesquelles des décideurs pourront prendre ou renouveler publiquement des engagements à l'égard d'objectifs poursuivis par le projet.

Intégration des enseignements du projet :

- Lors de l'élaboration du projet, ne pas perdre de vue le domaine de connaissances à traiter, en fonction de ce qui doit être changé.
- Élaborer un plan de saisie d'informations et répartir et attribuer la responsabilité des enseignements dégagés par le projet à un membre désigné de l'équipe.
- Prévoir des manifestations de suivi thématique pour l'échange d'expériences.
- Veiller à ce qu'il y ait un budget consacré aux activités relevant des enseignements du projet.
- Planifier la diffusion des connaissances (par des brochures, les médias, des ouvrages techniques et des pages Internet).

Le projet pourrait aussi avoir une valeur de rayonnement, à savoir que ses bienfaits puissent s'étendre au-delà des institutions et populations directement impliquées. Le pays dans son ensemble et d'autres pays membres devraient également bénéficier du projet. L'OIBT accorde la préférence à des projets produisant un rayonnement plus important pour transposer les résultats dans le pays hôte

comme à l'extérieur. La proposition devrait dissiper tout doute éventuel que le projet peut contribuer au savoir, à l'utilisation de techniques appropriées et à des pratiques d'excellence, etc. Elle devrait exposer non seulement l'aptitude du projet à exploiter les enseignements dégagés mais aussi produire des informations sur le cadre d'intégration à utiliser. Les projets devraient viser, par exemple, à induire :

- Une évolution des orientations politiques et de la législation
- L'adoption de pratiques optimales
- Une meilleure application des lois et une meilleure gouvernance.

> Au sous-titre **4.3.2: Intégration des enseignements du projet :**
>
> - Montrer de manière convaincante quel sera le rayonnement du projet et décrire comment ses résultats seront intégrés dans les politiques et plans nationaux.

Annexes à la proposition du projet

Les propositions de projet de l'OIBT comportent généralement trois annexes : un profil de l'agence d'exécution, le cahier des charges du personnel et des consultants devant être financé par l'OIBT et le curriculum vitae du personnel devant être nommé par l'Agence d'exécution. S'agissant des propositions ayant été examinées par le Panel d'experts de l'OIBT chargé de l'évaluation technique des propositions de projets et d'avant-projets et nécessitant d'être modifiées, les commentaires du Panel d'experts devraient figurer en annexe quatre.

Annexe 1 : Profil de l'agence d'exécution

Cette annexe dispense les informations suivantes sur l'agence d'exécution :

1) **Historique**, dont :
   - Nom et adresse du siège et descriptif de la mission
   - Année de création
   - Domaine de spécialité
   - Organigramme
   - Liste des principaux projets, ou études conduits au cours des trois années passées, en indiquant, s'il y a lieu, les organismes bailleurs de fonds
   - Liste des projets et avant-projets soumis à l'OIBT, indiquant s'ils ont été financés et, si tel est le cas, leur état d'exécution
2) **Infrastructure** (s'il y a lieu) :
   - Les installations destinées à effectuer les travaux liés à la proposition, comme les laboratoires, les installations expérimentales, les installations pédagogiques, etc.
3) **Budget :**
   - Dans la mesure où il est pertinent au projet, le statut et les ressources financières et les budgets globaux des trois années précédentes
4) **Personnel :**
   - Effectif total dans les domaines de compétence, montrant :

- Effectif des employés titulaires de diplômes du troisième cycle de l'enseignement supérieur
- Effectif des employés titulaires de diplômes du deuxième cycle de l'enseignement supérieur
- Effectif des techniciens qualifiés
- Effectif des employés d'administration

Annexe 2 : c.v. du personnel mis à disposition par l'Agence d'exécution

Les c.v. du personnel de l'équipe dirigeante du projet et des consultants au projet doivent indiquer :

- Le nom, l'âge, le sexe du candidat
- Formation professionnelle : école, université et domaine de spécialité
- Poste occupé dans l'organisation
- Expérience pertinente au projet.

Annexe 3 : Mandat du personnel cadre et des consultants dont les salaires et honoraires doivent être pris en charge par l'OIBT

- Fournir un cahier des charges de la mission devant être effectuée par la personne et de la durée de son intervention en mois.
- Décrire les attributions et responsabilités de la personne à engager. De quel travail, activité ou produit la personne sera chargée ? En cas de partage des compétences, les noms des personnes avec lesquelles ces compétences sont partagées.
- Décrire les compétences requises des personnes devant être engagées dans l'accomplissement de la mission.

Chapitre III : Formulation de petit projet

Ce chapitre s'adresse aux auteurs des petites propositions de projets. Un petit projet doit être d'une durée inférieure ou égale à un an et le montant des fonds sollicités de l'OIBT ne doit pas dépasser 150 000 dollars EU. Comme pour un projet de taille ordinaire, la proposition doit apporter une justification suffisante au projet, en indiquant les besoins qui doivent être traités. Il doit décrire la stratégie devant conduire à la satisfaction des besoins et présenter un plan des travaux et des budgets. Pour des informations détaillées sur les thèmes traités ci-dessous, les auteurs doivent consulter le chapitre I du présent manuel. Les propositions de petits projets doivent être élaborées avec l'aide du logiciel ITTO ProTool, particulièrement conçu pour aider à la formulation des propositions de projets OIBT.

Le texte de la proposition ne devrait pas compter plus de 20 pages.

Rédaction des propositions de petits projets

Le tableau 12 montre les intitulés de rubriques devant figurer dans une proposition de projet de ce type; on remarquera que l'une des principales différences avec une proposition de projet à part entière est l'absence de la grille du cadre logique. Si le texte principal de la proposition compte plus de dix pages, la proposition doit comporter une table des matières. Aucune section ou sous-section du modèle ne doit être exclue; lorsque l'une d'entre elles est sans objet dans la proposition, l'auteur devra indiquer pourquoi en justifiant l'absence d'informations.

Page de couverture

Le modèle de la page de couverture est identique à celui d'une proposition de projet ordinaire. La page de couverture doit être rédigée à la suite de toutes les autres sections de la proposition.

Origine

Expliquer les motivations ou le processus qui a conduit à la préparation et à la soumission de la proposition à l'OIBT. Il peut s'agir d'un avant-projet de l'OIBT, d'une étude de faisabilité, d'une évaluation technique, d'une recherche-développement, de la mise en œuvre d'une politique, d'une recommandation d'atelier ou de conférence, etc.. En pareil cas, apporter des précisions qui permettront d'identifier précisément l'origine du projet.

Pertinence

Conformité avec les objectifs et priorités de l'OIBT

La proposition devant être soumise à l'OIBT doit répondre aux objectifs de l'AIBT de 2006 (disponible sur le site web de l'OIBT); l'article premier de l'Accord indique comment ces objectifs peuvent être atteints. La proposition doit mentionner les paragraphes pertinents de l'article premier et expliquer en quoi et dans quelle mesure le projet contribuera à ces objectifs. La proposition doit également apporter la preuve de sa conformité aux priorités et activités opérationnelles spécifiées dans l'actuel plan d'action de l'OIBT (également disponible sur le site Web de l'OIBT) en mentionnant les actions pertinentes et activités du Plan d'action et en apportant une brève explication sur la manière dont la proposition se présente en conformité avec eux. Les décisions officielles que peut prendre le Conseil international des bois tropicaux sont également susceptibles de fixer des orientations et priorités, et doivent à ce titre également être prises en considération.

Pertinence aux priorités du pays soumissionnaire

Expliquer en quoi le projet se rattache aux politiques et priorités nationales dans le secteur forestier et aux activités sectorielles pertinentes en cours.

Zone cible

Décrire la situation géographique du projet et ses aspects sociaux, économiques, culturels et écologiques les plus pertinents. On subdivisera cette section en sous-rubriques comme : 1.3.1 Zone ciblée; 1.3.2 Contextes socio-économiques et culturels; 1.3.3 : Contexte écologique, etc.

Tableau 12: Table des matières d'un petit projet OIBT

Partie	Rubriques	Pagination indicative
	LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	
PART 1	CONTEXTE DU PROJET	
1.1	Origine	0,5
1.2	Pertinence	1,5
1.2.1	Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT	
1.2.2	**Pertinence aux politiques du pays soumissionnaire**	
1.3	Zone ciblée	3
1.4	Résultats à l'achèvement du projet	0,5
PART 2	ARGUMENTAIRE ET OBJECTIFS DU PROJET	
2.1	Analyse des acteurs	1
2.2	Analyse du problème	1
2.3	Objectifs	0,5
2.3.1	Objectif de développement et indicateurs d'impact	
2.3.2	Objectif spécifique et indicateurs d'acquis	
PART 3	DESCRIPTION DES INTERVENTIONS DU PROJET	
3.1	Produits	1
3.2	Activités et apports	2
3.3	Démarche et méthodes stratégiques	1
3.4	Plan des travaux	1
3.5	Budget	3
PART 4	DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE	
4.1	Agence d'exécution et structure organique	1
4.2	Direction du projet	0,5
4.2	Suivi et rapports	1
	ANNEXES	
ANNEXE 1	PROFIL DE L'AGENCE D'EXECUTION	
ANNEXE 2	TÁCHES ET RESPONSABILITÉS DES PRINCIPAUX EXPERTS MOBILISÉS PAR L'AGENCE D'EXECUTION	
ANNEXE 3	CAHIER DES CHARGES DU PERSONNEL ET DES CONSULTANTS RÉMUNERÉS PAR L'OIBT	
ANNEXE 4	RECOMMANDATIONS DU PANEL D'EXPERTS DE L'OIBT ET MODIFICATIONS QUI EN RESULTENT	

Acquis escomptés à l'issue du projet

Exposer comment les acteurs en général et les bénéficiaires en particulier exploiteront les produits du projet à son achèvement. Il doit y avoir un lien bien établi entre les acquis du projet et ses objectifs. La description des acquis escomptés doit faire état du nombre des personnes (hommes, femmes, familles, collectivités, etc.) appelées à bénéficier du projet. Combien de personnes seront directement associées aux activités du projet et combien en bénéficieront indirectement ? Les changements d'ordre sociaux que le projet apportera (localement et au-delà) doivent être exposés. Le projet jouira-t-il d'une publicité dans les médias (radio, télévision et journaux) ?

Analyse des acteurs

Présenter une analyse des acteurs sous forme résumée, qui explicitera la démarche suivie dans l'élaboration du projet. En particulier, on fera état de la mobilisation d'organismes nationaux importants, qu'il s'agisse d'ONG, organismes du secteur associatif local et d'autres acteurs dans la définition du projet.

Analyse du problème

Énoncer avec précision la problématique centrale en exposant ses causes et ses effets. Montrer ce que sont ses incidences sur la société et expliquer comment les besoins des acteurs sont en relation directe avec le problème décrit. Lorsqu'il y a lieu, exposer les efforts complémentaires pour traiter le problème.

Objectifs

Au sous-titre *2.3.1 : Objectif de développement,* mentionner l'objectif de développement auquel le projet contribuera. Cet objectif doit entretenir un rapport bien établi avec le mandat et les objectifs de l'OIBT et se conformer aux objectifs de développement pertinents du pays hôte. Décrire les indicateurs des améliorations de la situation auxquelles le projet est censé contribuer. Au sous-titre *2.3.2 Objectif spécifique*, énoncer l'objectif spécifique en termes concis qui expriment qui transcrivent le changement principal devant avoir lieu dans les pratiques, la condition, les attitudes, réalisations, l'exploitation des ressources ou dispositifs des acteurs de premier rang en vue de résoudre le problème central et de répondre aux besoins des acteurs. Définir des indicateurs d'amélioration pour les populations cibles et d'autres acteurs que le projet est appelé à toucher. Il ne doit y avoir qu'un seul objectif spécifique.

Produits

Dresser la liste des résultats (biens et services) devant être produits et réalisés par le projet. Pour chacun des produits, donner des indicateurs concis et objectivement vérifiables. Ne pas oublier de vérifier si les produits énumérés sont nécessaires et suffisants à la réalisation de l'objectif spécifique. Il doit y avoir au moins deux produits.

Activités et apports

Présenter une liste des activités que le projet prévoit de mettre en œuvre pour réaliser les produits souhaités. Ici, l'auteur du projet peut avoir recours à la même structure pour la présentation des activités et apports que pour le projet de dimension normale (figure 11).

Plan des travaux

Présenter un plan des travaux suivant le même schéma que pour les propositions de projets de taille normale. Utiliser le tableau 6 comme modèle, en indiquant toutes les ressources humaines, matérielles et financières devant être mises en œuvre pour réaliser les activités, et leurs coûts unitaires respectifs. Le diagramme de Gantt pourra montrer le point de départ de chaque activité et sa durée escomptée.

Budget

Le budget du projet devrait être organisé suivant les mêmes catégories budgétaires standard que pour les propositions de taille normale; les grilles budgétaires doivent également obéir au même modèle et être présentées par source de financement. Trois types de grille budgétaire sont présentés par source de financement. Trois grilles budgétaires sont présentées : budget OIBT, budget par activité, budget OIBT annualisé, et budgets montrant les contributions des autres sources. Les frais administratifs OIBT doivent être inclus dans le budget annualisé sous forme d'une majoration de 8 % du total partiel du projet.

Agence d'exécution et structure organique

Désigner une agence ou un organisme en l'instituant agence d'exécution du projet. Décrire ses capacités en faisant état des réalisations portées à son actif. Expliquer en quoi elle constitue un choix adéquat et décrire ses liens avec le groupe cible, son public, et le type d'expertise qu'elle est susceptible d'apporter. Décrire le montage institutionnel, la répartition des compétences et l'organisation du projet. Le projet doit être intégré dans la structure existante de l'Agence d'exécution.

Équipe dirigeante du projet

Décrire la composition de l'équipe responsable de l'exécution du projet. Présenter, en annexe, les profils des experts principaux et le cahier des charges du personnel du projet et des consultants.

Suivi et rapports

Compte tenu des limites budgétaires et de durée des petits projets, la proposition doit se contenter de décrire des dispositifs de suivi simples.

Chapitre IV: Formulation d'avant-projet

Le présent chapitre se veut un guide à la formulation des propositions d'avant-projets. Habituellement, les propositions d'avant-projets sont destinées à aider à l'identification et à l'élaboration de propositions de projets à part entière. Les auteurs doivent préciser la finalité du projet final et des éléments d'information supplémentaires que l'avant-projet réunira à l'appui de la formulation du projet final. Des objectifs d'avant-projet formulés avec précision peuvent transmettre de manière assez adéquate l'intention qui sous-tend l'intervention du projet à part entière. Un des produits fondamentaux des interventions d'avant-projets est habituellement une proposition de projet. Les propositions doivent être élaborées avec l'assistance du logiciel ITTO ProTool, un progiciel spécifiquement conçu pour aider à la formulation des propositions de projets OIBT.

Une proposition d'avant-projet ne doit pas dépasser 12 pages.

Page de couverture

Le tableau 13 montre le modèle requis de la page de couverture.

Rédaction d'une proposition d'avant-projet

Le tableau 14 montre les rubriques que doit comporter toute formulation d'avant-projet. Si le texte principal de la proposition dépasse la dizaine de pages, une table des matières doit être incluse. Aucune section ni sous-section du modèle ne doit être exclue; si certaines ne s'appliquent pas à la proposition, l'auteur expliquera pourquoi l'information n'a pas été fournie.

Origine et justification

Expliquer les motivations ou le processus qui a conduit à la préparation et à la soumission de la proposition à l'OIBT. Il peut s'agir d'une étude de faisabilité, d'une évaluation technique, d'une recherche-développement, de la mise en œuvre d'une politique, d'une recommandation d'atelier ou de conférence, etc.. En pareil cas, apporter des précisions qui permettront d'identifier précisément l'origine du projet. Indiquer quelles informations supplémentaires doivent être recueillies pour permettre la définition d'un projet, la conception et/ou la reformulation d'un document de projet à part entière.

Pertinence

Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT

Montrer succinctement et clairement que la proposition est en accord avec les objectifs de l'AIBT de 2006 (disponible sur le site web de l'OIBT) et en conformité avec les priorités et les activités opérationnelles précisées dans le plan d'action OIBT actuel (également disponible sur le site web de l'OIBT).

Pertinence aux politiques des pays soumettants

Expliquer en quoi le projet envisagé (qui constituera un produit de l'avant-projet) se rattache aux politiques et priorités nationales dans le secteur forestier et aux activités sectorielles pertinentes en cours.

Objectifs

Objectif de développement

Énoncer l'objectif de développement auquel contribuer le projet envisagé (à savoir le projet qui sera élaboré à partir de la proposition d'avant-projet). Ce dernier doit comporter des liens explicites avec le mandat et les objectifs de l'OIBT et doit également être conforme aux objectifs et plans de développement du secteur forestier du pays hôte.

Objectif spécifique

Énoncer un objectif spécifique bien focalisé pour l'avant-projet; habituellement, celui-ci aura trait à la définition et la formulation d'une proposition de projet à part entière. Il ne doit y avoir qu'un seul objectif spécifique et il doit être réalisable dans la durée de l'avant-projet.

Table 13: Modèle d'une page de couverture d'une proposition d'avant-projet OIBT

ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX OIBT PROPOSITION D'AVANT-PROJET	
INTITULÉ:	[Énoncer de manière concise le thème principal de la proposition et indiquer sa finalité]
NUMERO DE SERIE:	[Ce numéro est attribué par l'OIBT après soumission de la proposition]
COMITE:	[Reboisement et gestion forestière (F) et/ou Industrie forestière (I) et/ou Information économique et information sur le marché (M). En cas de doute, laisser en blanc]
SOUMIS PAR:	Gouvernement de [nom du pays membre]
LANGUE ORIGINALE:	[anglais, français ou espagnol]
RÉSUMÉ [Décrire brièvement la proposition d'avant-projet, en énonçant ses objectifs et principaux produits]	
AGENCE D'EXÉCUTION	[Nom complet de l'agence d'exécution proposé]
AGENCES COLLABORATRICES	[Noms complets des agences collaboratrices proposées]
DURÉE	[Durée estimée du projet en mois]
BUDGET PROPOSÉ ET AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT	**Source** — **Contribution (en $EU)** OIBT –––– Gouvernement de *[nom du pays soumissionnaire]* –––– **Total** ––––

Identification préliminaire du problème

Exposer le problème central et ses causes et effets principaux. Un arbre du problème peut être fourni (mais il reste optionnel). Décrire les groupes touchés par le problème et montrer comment ils bénéficieront du projet envisagé. Lorsqu'il y a lieu, présenter une carte de l'emplacement géographique du projet envisagé. Décrire les problèmes qui empêchent l'élaboration d'une proposition de projet à part entière; il peut s'agir, par exemple, d'un manque d'information sociale, économique ou d'information sur le marché concernant la zone visée par le projet. Les besoins locaux peuvent être mal connus, de même que les intérêts des acteurs.

Produits

Les produits sont ceux nécessaires et suffisants pour réaliser l'objectif spécifique de l'avant-projet. Il y aura au moins deux produits. Lorsque c'est possible, ils sont énoncés en termes qualitatifs et quantitatifs comme résultats atteints, c.-à-d. que leur énoncé est conjugué au présent ou avec l'aspect accompli pour exprimer la situation escomptée à l'issue de l'avant-projet. L'énoncé des produits doit être suffisamment précis pour ne laisser subsister aucun doute sur ce qui sera réalisé, qualitativement et quantitativement.

Tableau 14: Contenu d'une proposition d'avant-projet OIBT		
Partie	Rubrique	Pagination indicative
	LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	
1ère PARTIE	CONTEXTE DE L'AVANT-PROJET	
1.1	Origine et justification	0,5
1.2	Pertinence	1,5
1.2.1	Conformité aux objectifs et priorités de l'OIBT	
1.2.2	Pertinence aux politiques du pays soumissionnaire	
PART 2	JUSTIFICATION DE L'AVANT-PROJET	
2.1	Objectifs	0,5
2.1.1	**Objectif de développement**	
2.1.2	Objectif spécifique	
2.2	Identification préliminaire du problème	1
PART 3	INTERVENTIONS DE L'AVANT-PROJET	
3.1	Produits	1
3.2	Activités, apports et coûts unitaires	1
3.3	Approches et méthodes	1
3.4	Plan des travaux	1
3.5	Budget	3
PART 4	DISPOSITIF DE MISE EN OEUVRE	
4.1	Agence d'exécution et structure organique	1
4.2	Direction de l'avant-projet	0,5
4.2	Suivi et rapports	1
ANNEXE 1	PROFIL DE L'AGENCE D'EXÉCUTION	
ANNEXE 2	TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DES PRINCIPAUX EXPERTS MOBILISÉS PAR L'AGENCE D'EXÉCUTION	
ANNEXE 3	CAHIER DES CHARGES DU PERSONNEL ET DES CONSULTANTS RÉMUNÉRÉS PAR L'OIBT	
ANNEXE 4	RECOMMANDATIONS DU PANEL D'EXPERTS DE L'OIBT ET MODIFICATIONS QUI EN RÉSULTENT	

Activités, apports et coûts unitaires

Présenter, en un tableau, les activités qui seront effectuées pour obtenir les produits de l'avant-projet. Pour chaque activité, décrire les apports requis et les coûts unitaires correspondants.

Stratégie de mise en oeuvre

Décrire comment les acteurs seront identifiés et consultés. Les acteurs concernés pourront inclure les collectivités locales, les agences collaboratrices, des organismes d'État, le secteur privé, les ONG et d'autres. Expliquer comment seront menées les études ou enquêtes et indiquer quelles sont les autres sources d'information qui seront exploitées dans le cadre de l'avant-projet. Définir les démarches et méthodes qui seront appliquées pour assurer l'appropriation du projet envisagé et susciter des engagements en sa faveur.

Plan des travaux

Élaborer un plan des travaux, sous la forme d'un diagramme de Gantt, présentant les informations nécessaires pour l'avant-projet. Celui-ci doit montrer le point de départ de chaque activité et sa durée escomptée.

Budget

En fonction des coûts exacts des apports requis, fournir les tableaux (un par source de financement), montrant le budget d'avant-projet ventilé par activité. On utilisera pour les avant-projets les catégories budgétaires utilisées pour les budgets des projets à part entière. Les avant-projets ne nécessitent pas de visites de suivi OIBT. Les frais administratifs OIBT des projets doivent être inclus dans le budget comme 8% de majoration du total partiel de l'avant-projet.

Mise en œuvre de l'avant-projet

Désigner une agence ou un organisme comme agence d'exécution de l'avant-projet et décrire qui encadrera l'exécution. Identifier des organismes partenaires, s'il y a lieu, et leurs rôles escompté. Décrire tout dispositif spécifique d'exécution de l'avant-projet, comme l'équipe de direction de l'avant-projet ou un comité directeur ou de coordination. Ajouter un organigramme montrant la structure de direction générale du projet et les hiérarchies.

Suivi et rapports

Exposer le dispositif de suivi et rapports sur l'exécution de l'avant-projet en conformité avec les exigences de l'OIBT.

Bibliographie

African Development Bank (2001). *Handbook on Stakeholder Consultation and Participation in ADB Operations.* African Development Bank, Abidjan, Côte d'Ivoire.

Agency for International Development (1980). Design and Evaluation of Aid-assisted Projects. Training and Development Division. Agency for International Development, Washington, DC, USA.

American Red Cross International Services (2006). *Integrated planning process : project design and proposal writing guide.* American Red Cross, Washington, DC, USA.

Asian Development Bank (1998). *Using the Logical Framework for Sector Analysis and Project Design : a User's Guide*. Asian Development Bank, Manila, Philippines.

Australian Agency for International Development (2003). *The Logical Framework Approach.* Australian Agency for International Development, Canberra, Australia.

Blackman, R. (2003). *Project Cycle Management.* TEARFUND, Teddington, UK.

BOND Network for International Development (2003). *Logical Framework Analysis.* BOND Network for International Development, London, UK.

Caldwell, R. (2002). *Project Design Handbook.* CARE International, Atlanta, USA.

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) (1997). *ZOPP Objectives-oriented Project Planning : a Planning Guide for New and Ongoing Projects and Programmes.* GTZ, Eschborn, Germany.

Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung (2000). *Introduction to the Logical Framework Approach (LFA) for GEF-financed Projects.* Deutsche Stiftung für Internationale Entwicklung, Bonn, Germany.

DevTech Systems, Inc (2006). *Gender Training Workshop for USAID/Uganda and the Agricultural Productivity Enhancement Program (APEP).* United States Agency for International Development, Washington, DC, USA.

DFID (2002). *Tools for Development : a Handbook for those Engaged in Development Activité.* Department for International Development, London, UK.

European Commission EuropeAid Cooperation Office (2004). *Project Cycle Management Guidelines.* Vol. 1. European Commission, Brussels, Belgium.

Food and Agricultural Organization of the United Nations (2001). *Project Cycle Management Technical Guide.* FAO, Rome, Italy.

Gawler, M. (2005). *Project Design in the Context of Project Cycle Management : Sourcebook.* World Wide Fund for Nature International, Gland, Switzerland.

IFAD (2002). *Managing for Impact in Rural Development : a Guide for Project M&E.* International Fund for Agricultural Development, Rome, Italy.

Nebiu, B. (2002). *Project Proposal Writing.* Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, Szentendre, Hungary.

NORAD (1999). *The Logical Framework Approach (LFA) : Handbook for Objectives-oriented Planning.* 4th edition. Norwegian Agency for International Development, Oslo, Norway.

SIDA (2003). *The Logical Framework Approach : a Summary of the Theory behind the LFA Method.* Swedish International Development Cooperation Agency, Stockholm, Sweden.

Swiss Secretariat of State for Economy (SECO) (2005). *The Logical Framework.* SECO, Bern, Switzerland.

Glossaire

Accord international des bois tropicaux (AIBT)	Un accord institué sous les auspices de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement qui institue les objectifs et les modalités de fonctionnement de l'OIBT. Trois accords ont été successivement négociés : l'AIBT de 1983, l'AIBT de 1994 et l'AIBT de 2006
Achèvement du projet	Acceptation officielle du rapport d'achèvement par le comité technique concerné du Conseil international des bois tropicaux.
Acquis	Les changements apportés par l'incidence du projet. Les acquis du projet sont obtenus par l'utilisation des produits livrés.
Acteur	Un groupe, une organisation, une institution ou une société qui aideront à mettre en œuvre et à entretenir le projet ou qui est appelé à en recevoir l'incidence.
Activité	Toute action – pouvant être l'enseignement de formations, un travail cartographique, des études et ou une campagne de vulgarisation – qui transforme des apports en produits.
Agence d'exécution	Organisme responsable de l'ensemble de l'exécution d'un projet, rendant compte directement à l'OIBT de l'exécution du projet.
Agence collaboratrice	Une agence ou un organisme chargé de l'exécution de blocs d'activités spécifique et qui est comptable à l'agence d'exécution
Analyse de la parité	L'identification et la compréhension, dans un groupe cible, des fonctions des hommes et des femmes, de leurs droits et responsabilités en matière par exemple de production, d'accès aux ressources, de direction des foyers et de la collectivité, et de décisions portant sur la gestion et l'exploitation des ressources.
Apports	Le moyen d'exécuter une activité, comme les ressources humaines, les équipements, les facilités, les consommables, les pièces détachées, les ressources financières et les temps.
Arbre du problème/ de la problématique	Un diagramme de causes et effets des problèmes plaçant en dessous (les causes) et au-dessus (les effets) de la problématique essentielle, qui est au tronc de l'arbre.
Auteur	Agence ou personne morale qui soumet le projet et en assume la responsabilité.
Avant-projet	Un ensemble d'activités préparatoires ou expérimentales entreprises dans le but de formuler une proposition de projet. Le principal produit en est une proposition de projet.
Bénéficiaires visés	Les personnes, groupes ou organisations qui constituent les bénéficiaires visés par l'intervention du projet
Centre national d'information et d'échange	Mécanisme interne au pays chargé de trier les propositions de projets et d'avant-projets à l'aune des priorités nationales et de leur pertinence aux buts de l'OIBT, avant leur soumission.
Cibles	Les descriptions quantitatives des changements souhaités dans les indicateurs qui reflètent les résultats escomptés du projet.

Clôture du projet	La clôture du compte d'un projet dans les états financiers de l'OIBT après : (i) l'approbation du projet achevé par le comité technique concerné du Conseil international des bois tropicaux; (ii) l'acceptation de l'audit final par le Directeur exécutif de l'OIBT; et (iii) la réception de tous fonds non employés par l'OIBT et la mise à disposition des immobilisations par l'agence d'exécution.
Comité directeur du projet	Un groupe de représentants d'acteurs déterminants chargés d'encadrer l'orientation stratégique d'ensemble d'un projet. Il est composé d'un représentant de l'OIBT, d'au moins un représentant du ou des gouvernements du ou des pays dans le(s)quel(s) le projet doit se dérouler et, éventuellement, de représentants de gouvernements dispensant des fonds au Compte spécial de l'OIBT au travers duquel le projet est financé.
Contrat de projet	Contrat passé par l'OIBT et l'agence d'exécution portant sur l'exécution du projet, signé après l'approbation du projet par le Conseil international des bois tropicaux et financé en intégralité. Il précise les rôles et attributions du gouvernement membre, de l'agence d'exécution, et de l'OIBT dans l'exécution d'un projet (ou d'un avant-projet).
Conception du projet / Schéma du projet	Une des phases du cycle de projet : processus par lequel des solutions aux causes d'un problème sont identifiées et une structure créée pour leur mise en œuvre.
Conseil international des bois tropicaux	Organe dirigeant de l'OIBT
Conseil	*Voir Conseil international des bois tropicaux*
Consultant	Professionnel ou expert ou cabinet recruté pour dispenser des services relatifs à un projet. *Consultant national :* un consultant d'un pays dans lequel le projet est exécuté et disposant d'une expérience applicable au projet concerné et limitée au pays. *Consultant international :* un consultant disposant d'une expérience mondiale ou multi-pays prouvée et applicable au projet.
Consultant international	Voir consultant
Consultant national	*Voir consultant*
Cycle des projets	Les différentes phases par lesquelles un projet passe de la première conception à l'achèvement, y compris : identification et formulation; soumission; évaluation; approbation; financement; lancement; exécution; suivi et évaluation; achèvement et clôture.
Diagramme de Gantt	Un diagramme à barres qui montre les activités du projet sous forme de blocs étalé dans le temps. Le début et la fin du bloc correspond au début et à la fin de l'activité.
Document de projet	Proposition de projet qui a été approuvée par le Conseil international des bois tropicaux.
Éléments du projet	L'objectif de développement, l'objectif spécifique, les produits et les activités.

Évaluation	Le recueil d'informations et l'estimation ainsi que l'analyse des résultats et de l'impact d'un projet. Ce travail doit être aussi systématique et objectif que possible. *Évaluation à mi-parcours :* recueil d'informations, évaluation du degré d'avancement des travaux en un temps donné et l'analyse en profondeur de l'exécution et de l'impact d'un projet en phase d'exécution, dans le but de guider et de conseiller l'équipe des responsables du projet sur tous les facteurs intéressant la poursuite de son exécution, y compris toute révision au montage du projet s'avérant nécessaire. *Évaluation à postériori* : le recueil d'informations, évaluation des résultats et analyse approfondie en un temps donné et impact d'un projet à l'issue de son achèvement dans le but de déterminer dans quelle mesure il a accompli son objet, quelles ont été son efficacité et son efficience, et sa durabilité.
Évaluation Ex-post	Voir *évaluation*
Évaluation à mi-parcours	Voir *évaluation*
Examen	Examen officiel de l'avance dans le plan des travaux et des facteurs qui l'influencent. Fait partie des activités de contrôle du projet.
Expert	Professionnel qualifié, ressortissant d'un pays membre de l'OIBT engagé par l'OIBT pour dispenser des services et une assistance dans ses travaux comme l'expertise technique des propositions de projets et l'évaluation des travaux confiés à des intervenants extérieurs.
Formulation du projet	Le travail d'élaboration de projet comprend les étapes suivantes : vérification de la pertinence du projet à l'OIBT; définition du projet, y compris la description du processus de formulation; conception ou schéma du projet; acquis et impact du projet; et direction du projet.
Grille du cadre logique	Un outil dynamique de planification et de gestion qui résume les résultats de le planification du projet et communique les caractéristiques essentielles d'un projet en matière d'interventions, d'indicateurs, de moyens de vérification et d'hypothèses essentielles. Elle est le tableau de bord permettant de suivi les réalisations du projet et de l'évaluer. Également appelée « cadre logique ».
Hypothèse	Une condition qui doit exister pour permettre la réussite d'un projet mais qui n'en est pas moins extérieure à lui, et sur laquelle l'équipe du projet ne peut exercer qu'un faible contrôle ou aucun contrôle.
Identification du projet	Le travail d'identification d'une contrainte ou d'un problème qui bloque le changement souhaité au plan du développement et celui de la mise en œuvre des actions destinées à lever ces contraintes.
Impact	Effet de l'intervention du projet sur le long terme.
Indicateur	Paramètre quantitatif ou qualitatif qui peuvent être évalués et qui indiquent le niveau de réalisation d'un objectif ou d'un produit du projet.
Intervention du projet	Les activités à mener « sur le terrain » et les résultats de ces activités

ITTO ProTool	Un ensemble d'outils informatique destiné à aider à la formulation du projet en fonction du Manuel OIBT de formulation des projets. Téléchargeable à partir du site OIBT, il aide les auteurs à structurer l'arbre de la problématique et à produire les grilles budgétaires.
Moyens de vérification	Les sources d'information qui permettent de lire un indicateur
Objectif de développement	Un objectif supérieur ou élargi auquel le projet (avec d'autres) contribuera et qui est en accord avec les objectifs de l'OIBT et les programmes du secteur national.
Objectif spécifique	Le résultat qui, si tous les produits sont obtenus par le projet et utilisés par les acteurs, sera atteint à la fin du projet.
Organisation internationale des bois tropicaux	Organisation intergouvernementale, créée au titre de l'Accord international sur les bois tropicaux, promouvant la conservation, la gestion, l'exploitation et le commerce durables des ressources forestières tropicales. Ses 60 membres représentent environ 80 % des forêts tropicales du monde et 90 % du commerce mondial des bois tropicaux.
Plan d'action de l'OIBT	L'organisation des objectifs de l'AIBT en domaines prioritaires et les éventuelles actions relevant des travaux de politiques et de projets devant être menées par l'OIBT au cours d'une période donnée.
Point de contact OIBT officiel	Personne ou institution désignée par un pays membre et enregistrée par le secrétariat de l'OIBT pour traiter les questions de l'OIBT (également désignée comme « point focal »).
Projet	Un effort concerté dirigé sur la réalisation d'un objectif spécifique bien articulé relatif à un objectif de développement plus large, assorti d'un calendrier d'accomplissement et de caractéristiques de coûts bien identifiées.
Produits	Les résultats immédiats ou livrables d'un projet.
Problématique/ problème essentiel	La question centrale qu'un projet doit s'attacher à traiter et qu'il doit résoudre dans la mesure du possible.
Rapport de lancement	Avis officiel que le projet est sur le point de débuter. Il comporte la confirmation que toutes les conditions ont été remplies, que les dispositions sont en place, et que les démarches ont été accomplies pour assurer au projet un lancement dans de bonnes conditions.
Proposition de projet	Description de projet soumise à l'OIBT pour évaluation et approbation. La description contient toutes les informations utiles à l'exécution du projet, y compris les caractéristiques précisément identifiés de performance, temps et coûts, habituellement avec une demande de financement.
Résultat	Changement descriptible ou mesurable découlant d'une relation de cause à effet. Il peut s'agit d'un produit, d'un acquis ou d'un impact.
Pérennisation	La disponibilité de moyens et de ressources humaines et financières suffisante pour permettre la poursuite des travaux par-delà l'achèvement du projet
Petit projet	Un projet d'une durée non supérieure à deux ans et requérant de l'OIBT pas plus de 150 000 dollars EU.
Plan des travaux	Tableau montrant le lancement et la durée de chaque activité et l'agence qui en a la charge.

Procédures de fonctionnement normalisées	Pratiques liées au cycle des projets qui ont évolué en normes de l'OIBT en se fondant sur des décisions du Conseil international des bois tropicaux et les lignes directrices et procédures de l'Organisation.
Rapport d'activité	Un rapport semestriel officiel et objectif préparé par l'agence d'exécution pour les instances supérieures de l'administration et portant sur les activités exécutés du projet, les dépenses et les produits obtenus dans la période couverte par le rapport. Les rapports d'activité présentent des informations managériales essentielles.
Rapport d'achèvement	À l'achèvement du projet, le compte rendu officiel et définitif récapitulant toute les éléments prévus au projet en les confrontant à leur réalisation véritable, et dans lequel se trouve décrit l'impact et la durabilité attendue du projet dans la période faisant suite à son achèvement, et présenté les enseignements dégagés.
Rapport financier	Rapport semestriel montrant le bilan à l'ouverture et à la fermeture du projet, les dépenses encourues face à chacune des rubriques du budget du projet, et tout revenu acquis et en constitution.
Rapport technique	Les moyens d'enregistrer et de transmettre les résultats des travaux effectués au titre de projets OIBT de recherche, développement et démonstration. Les rapports techniques contiennent généralement des données techniques et scientifiques, des analyses de données et des résultats de projet.
Rayonnement	L'idée que les avantages du projet doivent aller au-delà des institutions et des personnes intervenant directement dans le projet (comme l'agence d'exécution, les agences collaboratrices et les acteurs immédiats). Le pays dans son ensemble et d'autres pays membres doivent bénéficier des acquis du projet.
Risque	Facteur extérieur susceptible de mettre en question les résultats escomptés du projet. Les risques sont liés aux hypothèses au chacun des niveaux de la grille du cadre logique.
Stratégie post-projet	Consistent à faciliter les conditions qui permettent aux groupes participants de continuer à travailler de manière autonome à l'issue du projet. La stratégie devrait reposer sur une analyse des ressources humaines et des dispositions financières et institutionnelles nécessaires à la garantir la durabilité.
Stratégie d'exécution	Le choix des éléments du projet (i.e. objectifs et produits) et les moyens (i.e. activités, technologies appliquées et méthodes) pour les réaliser. La justification de l'argument de la voie choisie par rapport à des voies autres doit reposer sur des critères d'efficacité et d'efficience.
Suivi	Le recueil et l'analyse des données (indicateurs) destinés à identifier la nécessité (ou l'absence de nécessité) d'actions correctrices visant à s'assurer qu'un projet est exécuté selon son plan.
Sous-traitance	L'engagement par l'agence d'exécution et les consultants ou tout autre prestataire de service d'entreprendre un aspect de l'exécution du projet avec l'approbation de l'OIBT.
Ventilation des travaux	Un outil qui aide à l'identification des groupes d'activités liés à chacun des produits du projet et à leur présentation dans une structure hiérarchique. Il se présente généralement sous forme d'un simple diagramme en blocks montrant chacun des produits du projet et l'ensemble des activités qui permettent leur réalisation.

Appendice A

Directives pour permettre la participation des acteurs au cycle des projets

(Gouvernement, secteur privé et société civile, accent sur les collectivités locales)

Introduction

Le but de ces directives est d'aider à l'identification et à la participation des acteurs aux projets de l'OIBT, y compris ceux du gouvernement, du secteur privé et de la société civile, et de montrer comment intégrer au mieux les préoccupations sociales et culturelles dans la formulation du projet et son exécution.

La Section I s'adresse à tous les acteurs. La Section II dispense des consignes spécifiques et supplémentaires relatives aux procédures à adopter concernant la participation des collectivités locales à la formulation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets.

Section I : Acteurs

Analyse des acteurs

L'analyse des acteurs consiste à identifier les acteurs essentiels d'un projet et à évaluer leurs intérêts et la manière dont ceux-ci sont appelés à affecter le processus de changement, les risques du projet et sa viabilité. L'analyse des acteurs aide également à concevoir un projet en le rendant adaptable face aux changements et en identifiant les formes les plus appropriées de participation des acteurs. L'analyse des acteurs est un outil utilisé pour identifier les acteurs primaires et secondaires et, lorsqu'il y a lieu, les acteurs tertiaires et leurs relations.

Pourquoi effectuer une analyse des acteurs ?

Une analyse des acteurs peut aider à :

- Dégager les intérêts des acteurs en relation avec les problèmes que le projet cherche à résoudre (au stade de l'identification) ou la finalité du projet (une fois lancé);
- Avant d'engager des fonds, identifier les conflits d'intérêt entre les acteurs susceptibles d'influer sur l'évolution des risques d'un projet.
- Identifier les liens entre acteurs desquels il sera possible de tirer parti. Cela pourra permettre le développement de coalition de parrainage du projet, l'appropriation du projet et la coopération.
- Évaluer le type adapté de participation des différents acteurs du cycle de projet.

Une analyse des acteurs en quatre temps

L'analyse des acteurs peut être conduite de différentes manières, mais pour l'essentiel elle comprend les quatre étapes suivantes :

Étape 1 : Identification et liste des grands groupes d'acteurs. Les groupes peuvent être subdivisés en unités plus petites (p.ex. hommes et femmes, groupes ethniques, collectivités locales, cadre organique). Il est souvent préférable de faire cela avec l'aide d'experts familiers des contextes socio-économiques et géographiques.

Étape 2 : Détermination des intérêts. Dégager les intérêts essentiels de chaque groupe d'acteurs dans la liste initiale. Selon qu'il s'agit d'acteurs primaires, secondaires ou tertiaires, il est déterminant d'évaluer leur intérêt pour le projet et l'impact potentiel de ce dernier sur leurs intérêts. Cette évaluation permettra d'identifier les aspects du projet dans lequel chaque groupe devra participer, et tout conflit d'intérêt potentiel ou réel entre acteurs.

Étape 3 : Détermination de l'importance et de l'influence. L'influence et l'importance de chaque acteur sont évaluées. *Influence* désigne le pouvoir que peuvent concentrer certains acteurs, à savoir leur capacité à façonner ou infléchir les décisions pouvant aider ou freiner le projet; *importance* est le degré auquel les problèmes, besoins et intérêts des acteurs coïncident avec les buts et priorités du projet.

Étape 4 : Mise en place de stratégies impliquant les acteurs. Les stratégies doivent être conçues pour approcher et impliquer chaque acteur du projet. La manière d'obtenir cela, et le degré auquel chaque acteur doit s'impliquer, dépend habituellement des résultats de l'analyse précédente. Il n'est pas nécessaire d'associer des acteurs réticents et, pour ceux qui sont impliqués, le degré de leur implication est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de la marche du processus.

Section II : Considérations supplémentaires sur la participation des collectivités

Expérience passée

- Les enseignements dégagés par de nombreuses agences internationales et nationales montrent que, trop souvent, les interventions de projets conçues pour améliorer les conditions économiques et sociales des collectivités riveraines des forêts leur ont été préjudiciables et, au fil du temps, ont mené à la destruction de leur mode de vie relativement indépendant.les conflits d'intérêt entre les acteurs susceptibles d'influer sur l'évolution des risques d'un projet.
- Identifier les liens entre acteurs desquels il sera possible de tirer parti. Cela pourra permettre le développement de coalition de parrainage du projet, l'appropriation du projet et la coopération.
- Évaluer le type adapté de participation des différents acteurs du cycle de projet.

Une analyse des acteurs en quatre temps

L'analyse des acteurs peut être conduite de différentes manières, mais pour l'essentiel elle comprend les quatre étapes suivantes :

Étape 1 : Identification et liste des grands groupes d'acteurs. Les groupes peuvent être subdivisés en unités plus petites (p.ex. hommes et femmes, groupes ethniques, collectivités locales, cadre organique). Il est souvent préférable de faire cela avec l'aide d'experts familiers des contextes socio-économiques et géographiques.

Étape 2 : Détermination des intérêts. Dégager les intérêts essentiels de chaque groupe d'acteurs dans la liste initiale. Selon qu'il s'agit d'acteurs primaires, secondaires ou tertiaires, il est déterminant d'évaluer leur intérêt pour le projet et l'impact potentiel de ce dernier sur leurs intérêts. Cette évaluation permettra d'identifier les aspects du projet dans lequel chaque groupe devra participer, et tout conflit d'intérêt potentiel ou réel entre acteurs.

Étape 3 : Détermination de l'importance et de l'influence. L'influence et l'importance de chaque acteur sont évaluées. *Influence* désigne le pouvoir que peuvent concentrer certains acteurs, à savoir leur capacité à façonner ou infléchir les décisions pouvant aider ou freiner le projet; *importance* est le degré auquel les problèmes, besoins et intérêts des acteurs coïncident avec les buts et priorités du projet.

Étape 4 : Mise en place de stratégies impliquant les acteurs. Les stratégies doivent être conçues pour approcher et impliquer chaque acteur du projet. La manière d'obtenir cela, et le degré auquel chaque acteur doit s'impliquer, dépend habituellement des résultats de l'analyse précédente. Il n'est pas nécessaire d'associer des acteurs réticents et, pour ceux qui sont impliqués, le degré de leur implication est susceptible d'évoluer au fur et à mesure de la marche du processus.

Section II : Considérations supplémentaires sur la participation des collectivités

Expérience passée

Les enseignements dégagés par de nombreuses agences internationales et nationales montrent que, trop souvent, les interventions de projets conçues pour améliorer les conditions économiques et sociales des collectivités riveraines des forêts leur ont été préjudiciables et, au fil du temps, ont mené à la destruction de leur mode de vie relativement indépendant.

En outre, certains projets ont des effets inattendus, préjudiciables ou encore leur avantages se sont avérés insuffisamment pérennes pour apporter des améliorations durables dans les vies des bénéficiaires.

Principes de participation des populations locales

Les populations locales peuvent contribuer à la réussite du projet pour autant qu'elles soient convaincues de la nécessité d'un changement, en apportant leurs connaissances et expériences spécialisées et, lorsqu'il y a lieu, en acceptant des responsabilités relatives à certains éléments essentiels de l'exécution du projet et de sa surveillance. En particulier, outre leur patrimoine socioculturel propre, les populations riveraines des forêts visées par un projet représentent souvent une source précieuse de savoir sur les plantes tropicales et les espèces animales ainsi que sur les techniques éprouvées de gestion des écosystèmes fragiles. Lorsque ce savoir est mis à disposition, assimilé et exploité, ces populations font l'apport de solutions appréciables aux problèmes auxquels est exposé l'environnement.

Les projets doivent éviter tout empiètement des territoires utilisés ou occupés par des groupes de populations forestières indigènes, sauf si :

- Les populations concernées sont pleinement informées des objectifs de la proposition et les ont approuvés;
- l'agence d'exécution pressentie s'est explicitement engagée à mettre en œuvre des mesures effectives de sauvegarde des intérêts de ces populations contre tous effets secondaires préjudiciables (par exemple à leur santé) et des mesures de protection de l'intégrité de leurs territoires, tout en leur permettant leur adaptation progressive aux changements qui touchent à leur culture du fait de la multiplication des contacts avec le reste de la société; et qui plus est, l'agence d'exécution doit disposer des moyens nécessaires à la mise en œuvre de ces mesures.

Données d'état des lieux

De manière générale, l'objectif minimal recherché doit être que, à l'issue du projet, une frange des populations riveraines touchées par le projet ne doit pas connaître de dégradation de ses conditions de vie. Leur situation doit être au moins aussi bonne, et de préférence meilleure, qu'avant le lancement du projet. L'évaluation du degré de réalisation de cet objectif nécessite des données d'état des lieux.

Toute élaboration de projet nécessite au préalable de :

- identifier tous les usagers de la forêt et de cerner ce que sont leurs revendications visant les ressources forestières;

- analyser dans quelle mesure les usagers des forêts sont économiquement tributaires de ces ressources;
- cartographier les territoires revendiqués par les différents usagers (et dont l'étendue est susceptible de variations saisonnières), en faisant apparaître les zones de chevauchements objet de litige;
- décrire les régimes fonciers ou les droits coutumiers s'appliquant aux biens fonciers;
- identifier les personnes qui prennent les décisions portant sur l'usufruit des ressources et les modalités de ces décisions (par exemple celles prises au travers de structures de décision instituées ou officieuses);
- décrire les moyens traditionnels de régulation de l'exploitation de leurs ressources et de règlement des litiges entre usagers;
- déterminer dans quelle mesure le projet peut et doit s'appuyer sur des institutions sociales traditionnelles ou, à défaut, s'il lui est nécessaire de créer des structures nouvelles pour assurer sa pérennité. Dans le cadre de cette étude, les sociologues devront veiller plus particulièrement au rôle et aux besoins des femmes.

Modalités de concertation

La concertation a pour but de faciliter l'échange d'informations de telle sorte qu'un consensus s'établisse entre les différents intéressés sur les objectifs souhaitables et, dans certains cas, que des méthodes puissent être élaborées. Au départ de la concertation, des informations sur la proposition visée et ce qu'elle est censée réaliser doivent être présentées d'une manière claire et précise dans le but d'inciter au dialogue et de susciter des réactions verbales et écrites à la proposition et à ses impacts possibles.

Les auteurs de la proposition doivent avoir à l'esprit que, pour certains groupes, les réunions ouvertes peuvent ne pas constituer un moyen coutumier de consultation publique et que les grandes assemblées sont souvent dominées par les élites locales, lesquelles n'expriment pas toujours les vues de la majorité. Les hommes et les femmes peuvent devoir être consultées dans des temps différents en raison de pratiques culturelles ou d'habitudes de travail différentes. Dans tous les cas, les trois éléments essentiels de toute concertation sont les suivants :

1) Établissement d'une relation de confiance, dans laquelle la population ou ses représentants peuvent parler franchement et utilement;
2) des mesures permettant de surmonter la barrière de la langue grâce à une interprétation fidèle des interventions;
3) des encouragements et des incitations qui permettront à la population d'assimiler et d'envisager les changements (y compris tout changement négatif) que le projet est susceptible d'apporter.

La concertation doit identifier les risques d'incidences négatives et permettre leur analyse; elle doit également servir à identifier et à débattre de possibles contre-mesures, qui peuvent devoir être intégrées dans la proposition de projet.

Les mesures susceptibles de traiter les problèmes soulevés sont les suivantes :

- Mesures destinées à préciser les intérêts et les droits légitimes des populations locales touchées par le projet, y compris leurs droits à la terre. L'absence de titres fonciers institués, par exemple, ne devrait aucunement les exclure de toutes mesures compensatoires devant être accordées pour les perturbations et nuisances causées à leur mode de vie par le projet.
- Mesures consistant à réserver et à démarquer les zones que les populations ont tradition d'occuper et d'exploiter et qui jouxtent les périmètres du projet.

- Mesures destinées à mobiliser les représentants choisis des populations locales dans les organismes s'occupant de la mise en œuvre au quotidien du projet proposé.
- Mesures destinées à faire en sorte que le rythme des changements et celui de l'introduction du développement souhaité ne perturberont pas le mode de vie de la population locale.
- Mesures en matière de santé et d'éducation et d'autres concernant la production et la commercialisation de produits agricoles, de la pêche et des produits forestiers des populations locales.
- Mesures consistant à créer des structures permanentes destinées à favoriser une communication ouverte et le traitement interactif des problèmes ainsi que la socialisation par le renforcement des institutions travaillant avec les populations locales au cours de de l'ensemble du cycle du projet. Entre autres choses, ce renforcement institutionnel doit comporter l'élaboration d'un plan d'opération explicite pour le comité consultatif du projet en vue d'assurer une interaction régulière et continue avec les populations locales et une communication réciproque sur les problèmes que connaissent les populations, sur les activités du projet et les produits du projet.
- Lorsqu'une transplantation ou un déplacement de populations est prévu, on élaborera un plan de réimplantation assorti d'un calendrier et d'un budget. Ce plan devrait comporter des mesures visant à assurer l'homogénéité sociale et culturelle des groupes de populations déplacées et prévoir des attributions de terres adéquates, des solutions de logement, des infrastructures de base, un accompagnement et des formations et, si nécessaire, une assistance technique devant assurer la viabilité économique et financière à long terme des nouvelles populations. Les collectivités d'accueil qui acceptent les groupes transplantés doivent être prises en considération et recevoir une aide si nécessaire.
- Lorsque des membres d'une collectivité locale touchée par la proposition doivent être transplantés, doivent être prises des mesures destinées à assurer l'octroi rapide, juste et équitable de dédommagements. À cet égard, les seuls dédommagements pécuniaires sont habituellement insuffisants et souvent contre-productifs. On préférera donc des dispositifs de rétablissement fonciers centrés sur la restauration de la base économique de la collectivité transplantée.

Phases du cycle de projet

Identification et formulation du projet. Les populations locales pourront avoir des intérêts plus immédiats ou plus pressants en matière d'apport de revenus ou d'amélioration des équipements sociaux que ne peuvent en satisfaire les objectifs du projet. C'est ainsi que, comme on l'a déjà indiqué, les populations locales appelées à être touchées par le projet doivent être dûment consultées à l'issue du premier recueil et de l'analyse des données de l'état des lieux mais aussi avant que ne soit effectué ce recueil.

Mise en œuvre du projet. Chaque fois que cela est possible, les populations locales devraient jouer un rôle actif dans la mise en œuvre du projet. En outre, les représentants qu'elles se sont choisis doivent siéger dans les comités consultatifs locaux du projet (ou toute instance similaire) qui participent à l'encadrement du projet.

Suivi et évaluation du projet. Le suivi effectué par les agences d'exécution doit permettre de s'assurer que la participation continue obtenue des populations locales, et la coopération qui en résulte, se déroulent comme prévu. Si tel n'est pas le cas, cela peut être l'indice que l'impact du projet sur les collectivités et populations locales, et toutes mesures conçues pour traiter leurs besoins, s'avèrent négatifs ou inadéquats.

Appendice B

Directives destinées à prendre en compte l'impact environnemental des projets

But

Le but de ces directives est de faire en sorte que tous les projets financés directement par l'OIBT comportent des mesures servant à prévenir, maîtriser ou atténuer tous impacts environnementaux négatifs susceptibles d'être produits par leur exécution et, lorsque c'est possible, d'améliorer la qualité environnementale de ces projets.

Démarche

Les facteurs environnementaux doivent être pris en compte au stade précoce de toute proposition et à tous les stades du cycle du projet, de la conception à l'évaluation a posteriori.

Les aspects environnementaux d'une proposition doivent être pris en considération dans le cadre d'une démarche pluridisciplinaire qui examine les dossiers économiques, techniques et sociaux.

Identification, formulation et conception du projet

I. Données de l'état des lieux

Les propositions doivent comporter :

- un descriptif d'un environnement physique appelé à subir l'incidence du projet;
- les facteurs environnementaux qui auront une incidence sur la pérennité du projet ainsi que les contextes démographiques, culturels et socio-économiques (en particulier ceux liés à d'éventuels impacts environnementaux directs et indirects);
- l'indication des institutions et des lois nationales concernées par les impacts éventuels ou traitant de ces derniers, et la mention des exigences qu'elles imposent sur la conception et le fonctionnement du projet.

Lorsque l'auteur d'une idée de projet dispose de données suffisantes avec lesquelles produire une première évaluation des impacts environnementaux, une proposition de projet peut être préparée et soumise à l'OIBT. Lorsque les faits dont on dispose ne suffisent pas à déterminer si une étude d'impact environnemental à part entière est nécessaire, une évaluation environnementale rapide (parfois appelé « cadrage » ou *scoping* en anglais) peut constituer une méthode utile de détermination des risques.

II. Évaluation et réduction des risques

Les auteurs de la position de projet ne doivent pas perdre de vue les avantages et les risques qui peuvent s'attacher à tout projet comportant des interventions dans l'aménagement forestier, le reboisement ou le développement de la filière forêt-bois. Les avantages peuvent être, par exemple :

- le maintien de la stabilité et la fertilité des sols;
- la protection des bassins versants;
- l'offre de bois précieux et de tous autres produits dont des fruits, des fibres et du bois énergie;
- le maintien d'un stock particulièrement élevé de matériel génétique;
- la satisfaction des besoins vitaux et l'apport de revenus pécuniaires pour les habitants des forêts;
- l'apport d'un habitat pour les espèces sauvages et les possibilités d'un développement du tourisme.

Les risques pourront consister en

- une érosion des sols, tant dans le périmètre du développement que par l'installation d'infrastructures, comme des routes d'accès, et la perte de la fertilité des sols;
- une altération du cycle hydrologique (avec par exemple des impacts négatifs sur le bilan hydrique ou des pertes de qualité des eaux causées par l'aggradation des cours d'eau);
- une perte d'habitats d'espèces sauvages et un recul de la biodiversité;
- la perturbation des modes de vie et d'organisation socio-économiques et culturels chez les populations riveraines;
- la possibilité d'une propagation de maladies.

Les propositions intéressant la filière forêt-bois peuvent elles aussi comporter des risques environnementaux communs aux procédés industriels, à savoir :

- la pollution de l'air, des sols ou de l'eau;
- une forte demande d'apport énergie au plan local, pouvant nécessiter le recours à des sources d'énergie extérieures, ou une forte demande de ressources naturelles (par exemple l'eau);
- des risques sanitaires encourus par les travailleurs.

Lorsque les risques ont été identifiés, la proposition de projet devrait intégrer des mesures destinées à les pallier est à les diminuer. En outre, les auteurs de propositions de projet relevant des domaines de l'aménagement des forêts naturelles, de la restauration des forêts ou de l'établissement de forêt artificielle devrait consulter les directives correspondantes de l'OIBT.[4] L'appendice 4 des *Directives OIBT sur l'aménagement durable des forêts tropicales artificielles* établit des critères et propose des lignes directrices relatives à la conception de forêts artificielles qui peuvent être utiles pour éviter des impacts environnementaux négatifs dans les projets mettant en œuvre des plantations forestières.

III. Sélection d'indicateurs de surveillance

Dans l'élaboration de propositions il importe d'inclure des indicateurs d'impact environnemental et d'autres relatifs à différents aspects de l'avancée des travaux. La sélection de ces indicateurs dépendra des risques qui auront été perçus et traités, et leur surveillance doit être programmée en conséquence.

Suivi et évaluation du projet

Des examens réguliers des projets, et toutes évaluations à l'achèvement du projet, doivent examiner, grâce à des indicateurs de suivi, l'efficacité des mesures environnementales prises pour traiter des risques particuliers et de considérer si des risques inattendus sont apparus (et la nécessité de les parer, éventuellement en apportant des modifications au projet en préparation ou aux projets futurs). Des dispositions doivent être prises pour de tels examens dans les termes de référence des comités directeurs du projet et autres organes pertinents. Si l'OIBT décide qu'un projet particulier doit être soumis à une évaluation à postériori, ses termes de référence doivent toujours comporter un examen de l'histoire environnementale et de l'impact du projet et tous enseignements dégagés à cet égard. Une évaluation d'impact environnemental spécialisée peut être requise.

---

[4] Les Directives OIBT pour l'aménagement durable des forêts tropicales naturelles; les Directives OIBT pour la création et l'aménagement durable des forêts artificielles tropicales; les Directives OIBT pour la conservation de la diversité biologique des forêts tropicales de production, les Directives OIBT sur la maîtrise du feu dans les forêts tropicales; les Directives OIBT pour la restauration, l'aménagement et la réhabilitation des forêts tropicales dégradées et secondaires; les Critères et indicateurs OIBT révisés de l'aménagement durable des forêts tropicales

Avant-projets

S'ajoutant aux activités conçues pour combler les lacunes dans l'état des lieux et la connaissance des facteurs entrant en jeu dans un lieu de projet donné, l'OIBT peut considérer les avant-projets qui permettront une évaluation élargie de l'impact environnemental probable d'un projet considéré. Un exemple de cahier des charges possible d'une évaluation d'impact environnemental de ce type est fourni ci-dessous.

Esquisse du cahier des charges : évaluation d'impact environnemental

Le cahier des charges d'une mission destinée à effectuer une évaluation d'impact environnemental complète d'un projet doit être structuré comme suit :

1. Introduction

- Finalité des termes de référence
- Projet devant être évalué
- Exigences OIBT et lois nationales et lois et conventions y afférentes
- Dispositif de mise en œuvre envisagé

2. Contexte

- Agences et institutions mobilisées
- Descriptif succinct du projet
- Situation et calendrier actuel du projet
- Liens avec les études en cours et passées

Projets liés ou voisins.

3. Objectifs et *mode opératoire*

- Objectifs spécifiques de l'évaluation d'impact environnemental
- Objectifs de la préparation et de l'analyse d'ensemble du projet
- Relation de travail avec d'autres études de projets et équipes d'étude
- Approche requise (s'il y a lieu) dans les consultations avec les groupes concernés

4. Zone d'étude (y compris carte)

- Lieu spécifique

5. Cahier des charges

Le contractant doit :

5.1 Décrire le projet en détails

  - Souligner les traits ou activités qui présentent des risques ou produiront des impacts

5.2 Décrire l'environnement de l'aire d'étude

  - Environnement physique
  - Environnement biologique
  - Caractéristiques sociales et culturelles; le mandat doit préciser les prospections et études spécifiques, la cartographie, etc.

5.3 Décrire les conditions législatives et réglementaires

5.4 Définir les impacts potentiels

- Caractériser les données d'état des lieux et autres données et noter la fiabilité ou les carences;
- Décrire les impacts – négatifs et positifs, réversibles ou irréversibles, temporaires ou durables
- Identifier les mesures consistant à réduire ou à atténuer les effets
- Quantifier et attribuer les valeurs financières et/ou économiques aux impacts et aux mesures d'atténuation
- Lorsque nécessaire, concevoir des études propres à combler les lacunes dans les informations nécessaires.

5.5 Décrire et analyser les alternatives

- Décrire les alternatives qui ont été étudiées par d'autres
- Identifier les alternatives étudiées (ou d'autres) susceptibles de réaliser les objectifs du projet
- Opérer des analyses comparatives d'ordres technique, économique et écologique des solutions de remplacement au projet proposé.

5.6 Élaborer un plan d'atténuation des impacts négatifs

- Inclure les objectifs, les modes d'exécution ou de mise en œuvre, le programme de travail proposé et le budget.

5.7 Concevoir un plan de suivi

- Planifier la mise en œuvre de l'atténuation ou des mesures compensatoires et les impacts de projets durant la construction et le fonctionnement, y compris la conception des études d'état des lieux et les estimations de coûts.

5.8 Identifier les exigences institutionnelles et les besoins afférents à la mise en œuvre des mesures atténuatrices et du monitorage.

5.9 Présenter un rapport contenant les éléments suivants :

- Un résumé analytique
- Un descriptif du projet proposé
- Un descriptif de l'environnement
- Un descriptif des impacts environnementaux importants
- Une analyse des alternatives à la proposition de projet
- Un plan budgétisé de conduite des mesures d'atténuation
- Un plan de suivi, comprenant les coûts estimatifs et le calendrier des travaux
- Une esquisse des cadres politiques, juridiques et institutionnels et la nécessité d'un changement, d'un renforcement, d'une réforme, etc., concernant l'atténuation et le suivi
- Un management environnemental et un plan des formations nécessaires, et leurs coûts estimatifs
- Une gestion interinstitutionnelle et des stratégies de mobilisation du public
- Une liste des références et ressources.

Appendices, cartes, documentation technique

Composition requise de l'équipe de consultants et plan des travaux.

Appendice C

Exemples de grilles du cadre logique

Grille du cadre logique, projet d'aménagement forestier

Stratégie d'intervention	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses essentielles
Objectif de développement : Contribuer au développement socioéconomique intégré et à la protection en Silvanie du Nord.	• À la fin de la 1ère année, la déforestation est stoppée • À la fin de la 2ème année, le taux de rebuts de coupe a décru en passant de 60–70 % à moins de 40 %, et les niveaux de revenu des utilisateurs ont grimpé de 30–50% • À la fin de la 4ème année, l'aménagement de la réserve forestière de Northern Hills est certifié	Photos aériennes, rapports et vérifications de terrain	• La sécurité publique continue de s'améliorer • La détermination du gouvernement d'améliorer l'exploitation forestière dans la réserve forestière de Northern Hills se maintient
Objectif spécifique : Lancer un aménagement forestier participatif destiné à favoriser l'exploitation rationnelle des forêts de production et la protection de l'environnement.	• Un plan d'aménagement reposant sur un consensus mis en œuvre à la fin de la 3ème année du projet • À la fin de la 1ère année, tous les plans sont sous le contrôle et le suivi du Département des forêts • Au cours de la 2ème année, plus de 80 % des groupes intéressés ont des opinions favorables sur le processus de consultation	• Rapports du projet • Rapports des réunions du Comité consultatif • Plan d'aménagement • Étude des groupes concernés	• La sécurité du projet continue de s'améliorer • Les groupes intéressés collaborent • Le Département des forêts nomme un personnel compétent pour mettre en œuvre le projet
Produit 1 : Les groupes intéressés par la Réserve forestière de Northern Hills contribuent au développement d'une vision consensuelle de la gestion intégrée des ressources naturelles	• À la fin de la 1ère année, plus de 80 % des groupes intéressés sont satisfaits de leur participation à la gestion forestière dans la réserve de Northern Hills • Des recommandations émergent des consultations	• Rapports d'ateliers et de réunions • Résultats des prospections.	• Collaboration des intéressés

Stratégie d'intervention	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses essentielles
Produit 2 : Plan d'aménagement forestier élaboré et mis en œuvre	• Les opérations de retrait des zones non boisées (Loi de 1959) achevées avant le 9ème mois du projet • Le zonage forestier est achevé avant le 12ème mois du projet, ce qui doit permettre l'aménagement de la forêt • Au cours de la 1ère année, le Département des forêts la capacité de ses unités territoriales à accompagner les mutations technologiques dans l'exploitation forestière et à assurer le suivi des plans de gestion. • Avant la fin de la 2ème année, le Département des forêts a adopté le plan d'aménagement, qui est mis en œuvre au cours de la 3ème année.	• Rapports de projets • Plan d'aménagement • Document d'approbation du plan d'aménagement	• Les autorités municipales collaborent à résolution des problèmes cadastraux concernant les forêts privées.
Produit 3 : Systèmes d'exploitation forestière efficients adoptés par la plupart des opérateurs	• Au cours des 2 premières années, 150 utilisateurs ont été formés et 50 au cours de la 3ème année, et tous font part de leur satisfaction à la fin de la 3ème année • À la fin de la 2ème année, 90 % des utilisateurs ont adopté au moins une nouvelle technologie (p. ex. dans l'abattage des arbres, le transport, le séchage et le stockage du bois, etc.); • Le projet aide au moins 10 bénéficiaires par municipalité à avoir accès aux facilités de crédit; • Avant la fin du projet, 25 fermes modèles ont avancé dans leurs systèmes de production.	• Rapport de projet • Contrôles de terrain • Étude sur la satisfaction des bénéficiaires	• Les groupes intéressés collaborent

Grille du cadre logique, projet d'information sur le marché

Stratégie d'intervention	Verifiable indicators	Moyens de vérification	Hypothèses essentielles
Objectif de développement : Augmenter la proportion des produits du secteur forestier dans la quantité globale des exportations	La proportion des produits du secteur forestier dans celle des exportations a progressé de 5% par ans et atteint 25% en fin de projet.	Rapports du Bureau national des statistiques et du système national d'information sur les statistiques forestières	Le politiques forestières nationales continuent de mettre en exergue la gestion durable et la mise en valeur des forêts
Objectif spécifique : Améliorer l'accès des exportateurs à la base de données d'exportation des produits forestiers nationaux.	Des informations fiables sont disponibles au niveau national	Rapports d'audit des collections de données régionales et nationales et réseaux de traitement de données	Ministère de l'environnement et Ministère des forêts travaillent ensemble à l'instauration d'un système de statistiques en commun.
Produit 1 : Méthode de recueil, d'enregistrement, de traitement et de diffusion de l'information instaurée	Procédures opérationnelles établies et validées	Rapport sur la méthode opérationnelle adoptée par le système d'information statistique du secteur forestier	Aucune hypothèse pertinente
Produit 2 : Structure du système élaboré	Caractéristiques de la base de données et exigences du système (matériel et programmerie) fixées	• Project progress report • Visite de suivi	Aucune hypothèse pertinente
Produit 3 : Unité centrale de traitement installée et en exploitation	Rapports statistiques du système disponibles	• Visite de suivi • Rapports du projet	Les départements régionaux dispensent les données et informations pertinentes
Produit 4 : Sous-systèmes d'information au niveau régional établis	Procédures et méthodes de fonctionnement pour la collecte de données établies	• Visites de suivi • Rapports de projets	Départements des différents ministères intégrés dans les travaux du projet
Produit 5 : Personnel formé	Ateliers mis en œuvre	Liste des participants	Aucune hypothèse pertinente

Grille du cadre logique, projet d'industrie forestière

Stratégie d'intervention	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses essentielles
Objectif de développement : Promouvoir et entretenir la production de bois d'aloès à partir de forêts naturelles et une filière du bois d'aloès en visant la gestion durable des forêts et le bien des populations forestières	• Production durable de bois d'aloès à partir de gisements naturels et de plantations • Augmenter les gains locaux et nationaux • Réduire la pression sur les forêts naturelles	Préconisation du rapport technique	• Tous les acteurs (gouvernement, collectivités locales et négociants) adhèrent au projet • Volonté du gouvernement de conserver, bien gérer et utiliser le bois d'aloès • Les collectivités ont besoin et possèdent la volonté de se constituer un revenu d'appoint par le bois d'aloès.
Objectif spécifique 1 : Introduire des techniques d'inoculation en vue d'accroître la production de bois d'aloès	Production de bois d'aloès accrue de 100% en cinq ans.	Recommandation et rapport technique	• Attitude positive des acteurs de la filière bois d'aloès à l'égard de la mise en œuvre • Pleine participation au projet des populations riveraines et des responsables représentant l'Etat • Disponibilité de peuplements fiables de bois d'aloès
Produit 1.1 : susceptibilité des espèces arborées identifiée	Enrichissement des informations disponibles sur quatre espèces de bois d'aloès	Rapport sur certaines espèces de bois d'aloès, leur vigueur et leur répartition	• Disponibilité des peuplements de bois d'aloès à l'expérimentation • Populations propriétaire de bois d'aloès désireuses de coopérer à ce projet
Produit 1.2 : Pathogènes sélectionnés pour inoculation	Disponibilité d'agents inoculants applicables dans le deuxième trimestre	• Rapport sur le meilleur pathogène pour inoculation	• Données sur le bois d'aloès disponibles de la part des intéressés • Tous les acteurs préfèrent donner toutes les informations requises

Stratégie d'intervention	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Hypothèses essentielles
Produit 1.3. Meilleurs procédés d'inoculation	Disponibilité des trois procédés d'inoculation sélectionnés	Report on inoculation technique	• Disponibilité de peuplements de bois d'aloès fiables pour l'expérience • Disponibilité de matières premières de diverses sources et qualités
Objectif spécifique 2 : Diffusion de la technique aux collectivités vivant dans et autour de la forêt	Meilleures connaissances et compétences des collectivités locales en matière de production de bois d'aloès	Recommandation et rapport d'activité	• Pleine participation au projet des populations riveraines, négociants et représentants des pouvoirs publics • Réponses positives des acteurs de la filière bois d'aloès qui communiquent des informations authentiques
Produit 2.1 : Deux parcelles pilotes établies d' Aquilaria sp dans les provinces de Kalimantan Ouest et Banten	Deux parcelles de plantation ont été créées, couvrant 100 ha au total	• Rapport sur la mise en place de parcelles d'essai pilotes en deux endroits • Visites de suivi • Rapport sur l'analyse des coûts d'établissement des parcelles pilote	Pleine participation des collectivités locales et des responsables des collectivités territoriales aux essais
Produit 2.2 : Formation aux techniques d'inoculation dispensées aux populations forestières	• Mode de formation mis au point • Deux formations enseignées • 25 participants formés	Rapport sur les formations	Pleine participation au projet des populations riveraines et des responsables des pouvoirs publics
Produit 2.3 : Atelier conduit	• Deux ateliers organisés • 100 participants au total	Acte et rapport sur l'atelier national	Attitude positive des acteurs de la filière bois d'aloès



ORGANISATION INTERNATIONALE DES BOIS TROPICAUX
International Organizations Center, 5th Floor, Pacifico-Yokohama 1-1-1, Minato-Mirai, Nishi-ku, Yokohama 220-0012, Japon
Téléphone: +81-45-223-1110 Télécopie: +81-45-223-1111 Courriel: itto@itto.or.jp URL: www.itto.int